

**INCIDENCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL  
EN LA CULTURA EMPRESARIAL DE UNA ORGANIZACIÓN. CASO CINE  
COLOMBIA CALI**

**MARLYN VIVIER ROJAS ÁLVAREZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

**INCIDENCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL  
EN LA CULTURA EMPRESARIAL DE UNA ORGANIZACIÓN. CASO CINE  
COLOMBIA CALI**

**MARLYN VIVIER ROJAS ÁLVAREZ**

**Proyecto de grado para optar al título de Comunicadora Social- Periodista**

**Director  
ALEJANDRO PEREA MATERON  
Comunicador Social**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social – Periodista.**

**HAROLD LÓPEZ**

---

**Jurado**

**MARÍA FERNANDA NAVARRO**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 10 de Febrero de 2011**

Finalizar esta etapa de mi vida es alcanzar un logro para toda mi familia. Por eso, dedico este proyecto de grado a ellos. Mamá, papá, hermano y mi madrina hermosa a ustedes debo todo lo que soy actualmente y lo que lograré en el futuro.

Gracias infinitas por tratar de protegerme siempre y brindarme una mano amiga en los momentos más difíciles de este proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

Para alcanzar esta meta tan importante en mí vida fue necesario seguir un largo camino, lleno de obstáculos, caídas, bendiciones, aprendizajes y experiencias. Ahora veo cumplir este anhelado sueño y quiero agradecer en primer lugar a mi familia.

Mis padres, siempre se esforzaron por darme lo mejor e incentivarme a hacer lo mejor, no permitieron que en esos momentos difíciles mi espíritu cayera y siempre se presentaron optimistas ante las adversidades.

Mi madrina, una mujer noble y amable me enseñó que ser una buena amiga significa estar al lado de una persona cuando más lo necesita, sin criticar sus falencias, aceptando su forma de pensar y perdonando sus errores.

Mi hermano, de ti he aprendido muchas cosas de la vida, tus vivencias se han convertido en enseñanzas. Gracias por servir de guía en todos estos años.

También, quiero agradecer a todas las personas que han aportado a mi desarrollo integral. Sin las enseñanzas brindadas por docentes, jefes y compañeros este trabajo no se hubiese podido llevar a cabo esta investigación.

Por último pero no menos importante gracias a Cine Colombia, sin su permiso no hubiese podido ingresar a los Multiplex para recolectar la información requerida para este trabajo.

Siempre estaré agradecida con todos ustedes por estar a mi lado, sin su ayuda este sueño no sería una realidad.

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>15</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>22</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>23</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO</b>	<b>25</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN</b>	<b>30</b>
<b>1.3. SISTEMATIZACIÓN</b>	<b>31</b>
<b>1.4. OBJETIVOS</b>	<b>32</b>
<b>1.4.1. Objetivo General</b>	<b>32</b>
<b>1.4.2. Objetivos Específicos</b>	<b>32</b>
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>33</b>
<b>2. MARCOS DE REFERENCIA</b>	<b>36</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES</b>	<b>36</b>
<b>2.2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>44</b>
<b>2.4. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>62</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>68</b>
<b>3.1. REVISIÓN DOCUMENTAL</b>	<b>69</b>
<b>3.2. OBSERVACIÓN</b>	<b>70</b>

<b>3.3. ENTREVISTAS</b>	<b>70</b>
<b>3.4. CENSO</b>	<b>70</b>
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>72</b>
<b>4.1. REVISIÓN DOCUMENTAL</b>	<b>72</b>
4.1.1. Misión	72
4.1.2. Visión	72
4.1.3. Objetivo estratégicos	72
4.1.4. Organigrama organizacional	73
4.1.5. Pacto Colectivo	73
4.1.6. Principios	73
4.1.7. Valores	74
4.1.8. Competencias Organizacionales	74
4.1.9. Competencias Gerenciales	75
4.1.10. Competencias de área, negocio o punto de venta:	76
<b>4.2. OBSERVACIÓN</b>	<b>77</b>
4.2.1. Cultura Empresarial	77
4.2.1.1. Hábitos.	77
4.2.1.2. Héroe	78
4.2.1.3. Leyes	78
4.2.2. Canales de comunicación	78
4.2.2.1. Formales	78
4.2.2.2. Informales	79

4.2.3. Escenarios	80
4.3. ENTREVISTAS	82
4.3.1. En cuanto a comunicación	82
4.3.2. En cuanto a cultura empresarial.	83
4.3.3. En cuanto a poder	84
4.4. ENCUESTA TIPO CENSO	85
4.4.1. Análisis horizontal	85
4.4.2. Análisis vertical	117
4.4.2.1. Comunicación	117
4.4.2.2. Canales formales e informales	118
4.4.2.3. Cultura y Clima	118
4.4.2.4. Poder	120
5. CONCLUSIONES	122
6. RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	136



## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
<b>Gráfico 1. Resultados pregunta 1</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 2. Resultados pregunta 2</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 3. Resultados pregunta 3</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 4. Resultados pregunta 4</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 5. Resultados pregunta 5</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 6. Resultados pregunta 6</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 7. Resultados pregunta 7</b>	<b>91</b>
<b>Gráfico 8. Resultados pregunta 8</b>	<b>91</b>
<b>Gráfico 9. Resultados pregunta 9</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 10. Resultados pregunta 10</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 11. Resultados pregunta 11</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 12. Resultados pregunta 12</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 13. Resultados pregunta 13</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 14. Resultados pregunta 14</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 15. Resultados pregunta 15</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 16. Resultados pregunta 16</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico 17. Resultados pregunta 17</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico 18. Resultados pregunta 18</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico 19. Resultados pregunta 19</b>	<b>99</b>

<b>Gráfico 20. Resultados pregunta 20</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 21. Resultados pregunta 21</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 22. Resultados pregunta 22</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 23. Resultados pregunta 23</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 24. Resultados pregunta 24</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 25. Resultados pregunta 25</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 26. Resultados pregunta 26</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 27. Resultados pregunta 27</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 28. Resultados pregunta 28</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 29. Resultados pregunta 29</b>	<b>106</b>
<b>Gráfico 30. Resultados pregunta 30</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 31. Resultados pregunta 31</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 32. Resultados pregunta 32</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 33. Resultados pregunta 33</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 34. Resultados pregunta 34</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico 35. Resultados pregunta 35</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico 36. Resultados pregunta 36</b>	<b>111</b>
<b>Gráfico 37. Resultados pregunta 37</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico 38. Resultados pregunta 38</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico 39. Resultados pregunta 39</b>	<b>113</b>
<b>Gráfico 40. Resultados pregunta 40</b>	<b>114</b>
<b>Gráfico 41. Resultados pregunta 41</b>	<b>114</b>

<b>Gráfico 42. Resultados pregunta 42</b>	<b>115</b>
<b>Gráfico 43. Resultados pregunta 43</b>	<b>116</b>
<b>Gráfico 44. Resultados pregunta 44</b>	<b>116</b>
<b>Gráfico 45. Resultados pregunta 45</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico 46. Resultados pregunta 46</b>	<b>118</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Proceso básico de comunicación</b>	<b>45</b>
<b>Figura 2. Proceso de comunicación</b>	<b>45</b>
<b>Figura 3. Organización lineal</b>	<b>50</b>
<b>Figura 4. Organización funcional</b>	<b>50</b>
<b>Figura 5. Departamentalización por funciones</b>	<b>51</b>

## LISTA DE CUADROS

pág.

<b>Cuadro 1. Comparación Balance General de Cine Colombia 2006/2007</b>	<b>67</b>
---	-----------

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A. Encuesta</b>	<b>137</b>
<b>Anexo B. Organigrama</b>	<b>142</b>
<b>Anexo C. Carta de entrega de hallazgos y recomendaciones de la investigación</b>	<b>143</b>
<b>Anexo D. Resumen de hallazgos y recomendación</b>	<b>144</b>

## GLOSARIO

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL:** serie de elementos culturales y de identidad de la organización, que hacen de ésta lo que es, con la voluntad de cumplir las expectativas de lo que debe ser. Se integra por cuestiones físicas como infraestructura, espacios, aspectos climáticos, mobiliario, así como por las normas, valores, cuestiones psicológicos y hasta místicas, que a la organización en su globalidad la caracterizan.

**CAMBIO:** variación de una situación a otra con expectativas positivas a favor de la organización. Rediseño de aspectos globales o particulares de la organización.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** resultado de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional, que demuestra la influencia de la organización en el desempeño del individuo, tiene que ver con las experiencias individuales y colectivas de los miembros.

**CÓDIGO:** clave con la que se estructura un mensaje, debe ser compartido por el emisor y el receptor para la comprensión del significado de la transmisión.

**CODIFICACIÓN:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue

**COMUNICACIÓN EXTERNA:** transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

**COMUNICACIÓN INTERNA:** acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de las buenas relaciones (interacciones rentables para la organización) a través de medios específicos para ello.

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos). Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades). Es también la disciplina que se encarga de investigar y teorizar acerca de todo lo anterior con la voluntad de dar explicación a las organizaciones sociales.

**CONSULTOR:** profesional a cargo de la realización del diagnóstico que cuente con los conocimientos para ello, visionario, con disposición y tiempo para gestionar un cambio estratégico al proporcionar información sobre los procesos de la organización y detectar áreas con posibilidad de desarrollo.

**CONSULTORÍA:** metodología para investigar a la organización, sistematizar la información, brindarla a quien lo requiere o solicita y/o proponer alternativas.

**CULTURA CORPORATIVA (U ORGANIZACIONAL):** conjunto de normas humanas y sociales que determinan comportamientos, y que diferencian a la organización de otras. Son sus valores, modelos de comportamiento, necesidades, expectativas, lenguaje, símbolos, señas, creencias, políticas, etc.

**DECODIFICACIÓN:** es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

**DIAGNÓSTICO:** descripción de la situación de una organización con base en la recolección, sistematización e interpretación de la información respecto a ella.

**DIRECCIÓN:** persona o grupo de personas con el poder de tomar decisiones estratégicas y trascendentales en la organización.

**DISPOSICIÓN AL CAMBIO:** naturaleza de la organización de aceptación o resistencia al cambio que influencia la conducta, actitudes, creencias y valores de sus miembros.

**DISPOSITIVOS DE COMUNICACIÓN:** mecanismos que tienen como función primordial fomentar el diálogo y el intercambio multilateral.

**DISPOSITIVOS DE INFORMACIÓN:** conectores unilaterales para la recepción de información dedicados a informar y/o mantener control a los miembros de la organización.

**EFICACIA:** la cualidad que logra que dentro de la vigencia se del efecto deseado de cada labor de la organización, en calidad y cantidad.

**EFICIENCIA:** la manera en que se hacen las cosas en la organización. Facultad para que se efectúe cada actividad de la organización.

**EMISOR:** la persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.



**EMPATÍA:** capacidad para ponerse en la situación del otro.

**ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN:** dimensiones en ámbitos micros y macros, independientes a la organización, que la afectan e influyen en su existencia y desempeño.

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:** planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde a los objetivos y valores de la esta.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA (ORGANIGRAMA):** Diseño de la distribución jerárquica de los materiales y recursos humanos de la organización, manera esquemática de la manera en que se conforma la organización.

**EVALUACIÓN:** traducción de lo cualitativo a lo cuantitativo, sistema inductivo de calificación de cuestiones particulares y para lograr a su vez calificar aspectos generales en una escala del 1 al 10. Correspondencia numérica al estado de una dimensión de la organización.

**FLUJOS DE INFORMACIÓN:** son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo.

**FORMAL:** lo racional y planeado, con objetivos a favor de la dirección de la organización.

**GESTIÓN COMUNICACIONAL:** estructuración, coordinación y control del flujo de mensajes en la organización, al mismo tiempo de la procuración de la comprensión de la información de parte de sus miembros.

**IDENTIDAD CULTURAL:** todo aquello que implica la cultura y las dimensiones organizacionales que define a la organización, repercute en la percepción que los públicos tengan de esta.

**IDENTIDAD VISUAL:** unidad gráfica (nombre, logotipo, tipografía y colores) que diferencia, representa, comunica y hace reconocible a la organización.

**IMAGEN:** en el sentido corporativo se refiere a la percepción de los públicos acerca de una organización y la idea general que forman respecto a esta y sus productos o servicios.

**INDICADORES REALES:** lo práctico de la organización, indicadores de su desempeño cotidiano como, funciones, relaciones internas y externas, dinámicas comunicacionales, tipos de trabajo, cultura, identidad-personalidad, ejercicios de poder e imagen ante sus públicos.

**INFORMAL:** lo natural y espontáneo, sin metodología específica de acción y objetivos no explícitos.

**JERARQUÍA:** en el ambiente organizacional es el grado en el ordenamiento de la autoridad.

**LIDERAZGO:** ya sea formal o informal se trata de la condición de influencia, de visión y de cambio. En el aspecto comunicacional el liderazgo se refiere a la permisión de acceso y uso de la información.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** registro de las normas de la organización, estrategias y planes de acción, así como la mención de su estructura y procesos.

**MENSAJE:** es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

**MEMORIA ORGANIZACIONAL:** recuerdo de decisiones históricas, sus resultados y las lecciones que éstas dejan.

**METAS:** fines específicos deseados, principalmente resultados cuantitativos esperados.

**MISIÓN:** razón de ser de la organización, explicación de lo que es, de lo que hace y para quien lo hace.

**MOTIVACIÓN:** estimulación de los miembros de la organización con la expectativa de que realicen cada vez mejor su trabajo.

**NECESIDADES:** nombre de la existencia de los deseos individuales de los miembros de la organización.

**OBJETIVOS:** ideales a obtener o propósito de resultados finales (a nivel global o particular) en un tiempo determinado.

**ORGANIZACIÓN:** coordinación e interrelación de actos y esfuerzos de individuos que por medio de la distribución de funciones buscan llegar a un fin compartido.

**PERCEPCIÓN DE LOS PÚBLICOS:** impresión de los individuos acerca de los mensajes de la organización, que dirige sus respuestas a estos y que influye en su comportamiento.

**PERFIL:** definición del carácter propio y distintivo de la organización y en el caso de referirse al del consultor es la mención de las características y capacidades requeridas para que lleve a cabo esta guía.

**PLAN DE ESTRATÉGICO:** planteamiento de cómo se conseguirá algo y la forma en que se capitalizará las oportunidades, planeación de algo con objetivos establecidos y medición de resultados.

**PLANEACIÓN:** determinación de la finalidad de la organización y proyección de la distribución de responsabilidades y esfuerzos para llegar a ella (en una sistematización de acciones). Su fin es proporcionar dirección y ventajas competitivas a la organización.

**PODER:** derecho a ejercer un control sobre determinados individuos en ciertas circunstancias (poder legítimo) donde el control es igual a la obediencia. También existen tipos de poder basados en la recompensa, en el castigo, y en provocar identificación o admiración.

**POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN:** guía de procedimientos de la organización que indica la manera de direccionar cuestiones formales del operar de ésta pero refiriéndose principalmente a la base filosófica de los valores y objetivos de la organización.

**POSICIONAMIENTO:** retención de la imagen de la organización en la memoria de sus públicos, como un mecanismo que hace potencial la compra o consumo de sus servicios.

**PREGUNTAS CUALITATIVAS BASE:** cuestionamientos específicos sobre asuntos particulares.

**PROCESO:** transcurso de cada uno de las fases del desempeño de la organización, en comunicación organizacional se refiere no únicamente a cuestiones técnicas sino a asuntos comunicacionales y culturales.

**PROCESO HISTÓRICO:** sumario de los cambios en la organización desde sus inicios, seguimiento de su evolución, con el fin de ser utilizado para transmitir conocimiento y experiencia a los miembros actuales para fomentar el aprendizaje organizacional.

**PROSPECTIVA:** ejercicio que consiste en prever alternativas para el futuro, su uso en el ambiente organizacional es el de definir el futuro deseable más probable y construirlo estratégicamente, a partir de bases reales.

**PÚBLICO:** cualquier individuo o instancia que reciba o intercambie mensajes con la organización, para cuestiones operacionales o de consumo, de manera interna o externa, es todo aquel que percibe a la organización y tiene una imagen de ella.

**RECEPTOR:** es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

**RETROINFORMACIÓN:** es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

**REDES DE COMUNICACIÓN:** concreción técnica de los flujos de información, sus objetivos por lo tanto son prácticas y se refieren a lograr una capacidad óptima en la transmisión de datos, posibilitar la comprensión del mensaje, y así fomentar la comunicación para el desarrollo.

**RUIDO:** se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

**SINERGIA:** es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.

**SUBORDINADO:** aquel subalterno de una jerarquía de grado más alto, supeditado a las decisiones y disposiciones de este. Constituye uno de los escalones de la distribución de funciones y tiene un papel sumamente importante para la consecución de las labores.

**TIPO DE TRABAJO:** parte de la planeación del sistema de trabajo. Especificación de la forma en que se llevarán a cabo funciones como el mantenimiento, abastecimiento, inspección, control de calidad y supervisión, toma de decisiones, actitud ante emergencias y la participación.

**VALORES:** virtudes, cualidades y principios con los cuales la organización se rige, están basados en inquietudes y necesidades humanas básicas. Son los ejes constantes, ideales de desarrollo y preceptos que la dirección no debe olvidar.

**VARIABILIDAD:** fenómeno de obtención de información distinta en pruebas que deberían arrojar datos iguales.

**VISIÓN:** explica la existencia de la organización pero en el sentido del futuro deseado (5 a 10 años), su intención es estratégica y de marcar la pauta de acción.

### ***EN CINE COLOMBIA:***

**AGENCIA:** conjunto de oficinas desde donde se dirigen un número de Multiplex determinados.

**AUXILIAR OPERATIVO:** colaborador que se encargan de realizar labores de producción y servicio directo con los clientes.

**COORDINADOR:** colaborador que dirige y se responsabiliza de un área de trabajo determinada.

**CONFITERÍA:** área de trabajo donde se venden los productos comestibles del Multiplex.

**DESCARGOS:** sanción disciplinaria a la que es llamado un colaborador si viola alguna de las normas internas de la organización.

**EMPLEADOS TEMPORALES:** cumplen las funciones de auxiliares operativos con un tipo de contratación diferente. La compañía puede prescindir de sus servicios en cualquier momento sin dar explicación alguna.

**FUNCIONES:** proyección de una película en un horario y sala determinada.

**TAQUILLA:** área de primer contacto con el cliente. Se encarga de la venta de boletería para las diferentes funciones.

**MULTIPLEX:** sitio donde se ubican las diferentes áreas de trabajo y las salas de proyección. Se encuentra ubicado en un centro comercial.

**PORTERÍA:** área encargada de la organización del público externo en la sala de exhibición.

**PROYECCIÓN:** área responsable de la calidad visual y auditiva de la película proyectada. Esta área no tiene contacto directo con el público externo.

## RESUMEN

Este trabajo parte de la necesidad de analizar cómo los canales de comunicación formal e informal inciden en la cultura empresarial de una organización, observado el caso particular de Cine Colombia Cali. Para alcanzar este objetivo es necesario, clasificar los canales de comunicación formal e informal que se utilizan, identificar el impacto de las políticas institucionales en la comunicación formal e informal y reconocer los componentes de la cultura organizacional desarrollada en la organización.

En la parte metodológica, se hace uso de la investigación descriptiva con un enfoque mixto para recolectar los resultados y posteriormente llegar a las conclusiones. Es un estudio observacional y descriptivo que intenta medir los efectos de las estrategias comunicacionales en una muestra poblacional permitiendo estimar el nivel de efectividad que tienen.

Al finalizar la etapa de análisis de resultados se logra concluir que en Cine Colombia Cali los canales formales de comunicación se usan para tareas netamente informativas, dejando que los canales informales se apoderen de los flujos de comunicación de la organización. Lo anterior, ha provocado un efecto negativo en la cultura empresarial de Cineco, pues los colaboradores no conocen los elementos que conforman dicha cultura y muestran desinterés por enterarse del tema.

A modo de recomendación, se sugiere hacer un trabajo intensivo de concientización, integración y motivación con todos los colaboradores de Cine Colombia Cali, para dar solución a las situaciones más críticas.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, canales formales e informales de comunicación, cultura organizacional, clima organizacional, cine Colombia S.A, flujos de comunicación.

## INTRODUCCIÓN

Al hablar de sociedad es inevitable hacer referencia al término comunicación, pues es inherente en cualquier relación que se presente entre dos o más individuos. A su vez no se puede separar la sociedad de la cultura que se desarrolla en ella. Esto quiere decir que la comunicación y la cultura van de la mano en un proceso de desarrollo recíproco.

Aplicando la lógica anterior a una organización se puede afirmar que es necesario conocer cómo se desarrolla su comunicación interna para entender la cultura que tiene. De ahí nace la necesidad de analizar cómo los canales usados por estas personas para transmitir sus mensajes influyen en la cultura que se crea en una empresa. Para lograr esta meta, es necesario clasificar los canales de comunicación formal e informal, identificar el impacto de las políticas institucionales en la comunicación y reconocer los componentes de la cultura organizacional desarrollada en la organización.

Es importante aclarar que el término canal se refiere al medio usado para transmitir los mensajes, ya sean memorandos, manuales, carteleros, etc. (canales formales) o charlas cotidianas, conversaciones en pasillos, tiempos de descansos, etc. (canales informales). Al igual, que el término cultura es usado para nombrar todos aquellos valores, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias que se crean y desarrollan alrededor de un tema en común o unos objetivos específicos como los planteados en una organización.

El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo los canales formales e informales de comunicación inciden en el desarrollo de la cultura empresarial de una organización, tomando el caso particular de Cine Colombia Cali, una organización con más de 80 años de experiencia, dedicada a la compra-venta, distribución y exhibición de películas cinematográficas. Para alcanzar este objetivo se hace uso de la investigación descriptiva que permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en una organización a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> **DEOBOLD**, Van Dalen y **MEYER**, William. Manual de técnica de la investigación educacional. Buenos Aires: Paidós, 1971. p. 19.

También se hace uso del enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) para recolectar la información requerida por la investigación. Las técnicas aplicadas son:

- Revisión documental: se revisan diferentes fuentes bibliográficas que nutran la investigación.
- Observación: se visitan los diferentes Multiplex de Cine Colombia en Cali para identificar los canales de comunicación que son usados para emitir la información.
- Entrevistas: se desarrollan entrevistas no estructuradas a todos los gerentes y coordinadores de área para contrastar la información recolectada con la encuesta.
- Censo: se aplica una encuesta a los auxiliares operativos de cada Multiplex, donde se indagan sus conocimientos, actitudes, prácticas, opiniones, etc.

Al finalizar la etapa de investigación algunos de los resultados hallados permiten afirmar que los canales por los que se transmiten los mensajes influyen directamente en el desarrollo de la cultura organizacional de una empresa. Si los canales usados son formales y lideran la comunicación al interior de la organización, la cultura organizacional será clara para todos sus colaboradores y existirá sinergia en los procesos entre áreas. Sin embargo, si los canales que lideran la comunicación son los informales, se corre el riesgo de crear una cultura organizacional que vaya en contra de los lineamientos planteados por la organización.

Para concluir, se recomienda a Cine Colombia Cali desarrollar varias estrategias de comunicación que aporten a la solución de los problemas críticos que se presentan en la organización. Estas estrategias deben ir enfocadas a la creación de canales formales de comunicación, al fortalecimiento de los canales ya existentes y a la implementación de medios que permitan la retroalimentación.



# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. PLANTEAMIENTO

Alcanzar cualquier meta implica trabajar para llegar a ella, si se aplica esta premisa a una organización probablemente se verá reflejado en una serie de procesos para mejorar la calidad del servicio y/o la producción de la misma. Siempre bajo la condición de minimizar costos y maximizar los ingresos de accionistas, garantizando la estabilidad y durabilidad de la compañía.

Años atrás, el modelo base para alcanzar estas metas fue creado por F. W Taylor, quien proponía el uso del método científico para lograr el "máximo de prosperidad", es decir, "alcanzar grandes dividendos para la compañía y, el desarrollo de cada rama del negocio a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pudiera ser permanente"<sup>2</sup>. Este autor, proponía racionalizar el sistema de producción, convirtiendo a los obreros en autómatas de unas cadenas ideadas para fabricar en serie, bajo el ritmo de la maquinaria, sin saber porque o para qué trabajaban. Al transcurrir el tiempo, se evidencia la rigidez e injusticia del método, pues creaba un abismo entre propietarios, que planificaban, pensaban y dirigían, y trabajadores, quienes sin ningún derecho, protección ni opinión se dedicaban a obedecer y trabajar.

Del disgusto por parte de obreros, aparecen grupos conocidos como sindicatos, sin embargo, no se logra generar mayores cambios. A principios del siglo XX diferentes gobiernos deciden intervenir, dando origen a las primeras leyes de protección para el trabajador, en ellas se establecen una serie de acuerdos para la protección del empleado, iniciando con la creación de contratos que hicieran cumplir los derechos básicos de bienestar. Bajo este nuevo contexto las empresas, hasta el momento dedicadas fundamentalmente a la producción en masa, empiezan a evidenciar que el mercado es más exigente y la globalización se apodera del mundo. Es así, como en los años 70 del siglo XX la organización de enfoque netamente productivo pierde fuerza y da paso a un nuevo tipo de organización. "Es la antesala de una nueva revolución industrial, la tercera, con

---

<sup>2</sup> **ERRA**, Carolina. Frederick W. Taylor: Teoría y pensamiento administrativo [en línea]. Argentina: GestioPolis, 2001. [Consultado en Octubre de 2010]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/taylorismo.htm>

una explosión tecnológica que florecerá sobremanera en la última década del siglo XX”<sup>3</sup>

La globalización permite industrializar las empresas a un nivel similar y así balancear el nivel competitivo. Este hecho convirtió en una prioridad el identificar algún factor para mejorar procesos y generar en las empresas un valor agregado al ofrecido regularmente. Era clara la importancia de la maquinaria, pero ahora era necesario trascender de lo material, ver que había atrás de dichas maquinas. En ese momento, oculto y tímido se encontró al trabajador, quien realizaba toda la labor de manufactura. Era clara su importancia en los procesos, sin embargo, aún no se dimensionaba el papel que encarnaría al pasar los años.

El trabajador empezaba a ver la luz, ahora su conocimiento tenía valor. Se experimentaron diferentes modelos de trabajo, más dinámicos y flexibles, donde no sólo los propietarios aportaran ideas y lideraran procesos. Delegar responsabilidades a las personas y preocuparse de su bienestar, no sólo material, fue tomado como una condición fundamental en las organizaciones. Teóricamente las personas se convirtieron en el principal activo de la empresa. Bajo esa mirada se incorporan diferentes términos, entre ellos el de comunicación, al estudiar este término los autores hallaron que es un proceso ubicable en cualquier etapa de la vida de las persona, tanto en sus relaciones humanas, como organizacionales. Guillermo Pedrotti afirma “La comunicación permite crear, mantener y potenciar vínculos relacionales entre los distintos agentes de la vida corporativa. Así, se contribuirá a generar una mejor calidad de vida en la organización favoreciendo la pertenencia”<sup>4</sup>.

De ahí, la idea de implementar conceptos como clima organizacional cultura organizacional y comunicación interna. Se entiende como cultura organizacional como los comportamientos reconocidos socialmente por las organizaciones, es decir, los valores y normas (formales e informales) que afectan el ambiente de la

---

<sup>3</sup> **BAGUER ALCALÁ**, Ángel. Dirección de personas: un timón en la tormenta. España: Ediciones Díaz de Santo, 2010. p. 51.

<sup>4</sup> **PEDROTTI**, Guillermo. La comunicación como factor clave en el desarrollo del personal [en línea. Santiago de Cali: Gestion Humana, UAO, 2007. (Citado en Septiembre de 2010). Disponible en Internet: [https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/Banco Conocimiento/L/la-comunicacion-como-factor-clave-en-el-desarrollo-del-personal/la-comunicacion-como-factor-clave-en-el-desarrollo-del-personal.asp](https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/Banco%20Conocimiento/L/la-comunicacion-como-factor-clave-en-el-desarrollo-del-personal/la-comunicacion-como-factor-clave-en-el-desarrollo-del-personal.asp).

empresa<sup>5</sup>; Clima Organizacional, fenómeno mediador entre factores de la organización y las tendencias motivadoras (comportamiento) que tienen consecuencias sobre la organización<sup>6</sup>; y comunicación interna, los distintos canales, niveles, soportes y ruidos existentes en los procesos de comunicación e información.

Dichos términos al pasar el tiempo tomaban más fuerza y creaban una conciencia colectiva entre los interesados en mejorar los procesos y la calidad en las organizaciones. La idea de comunicación permanentemente guiaba los procesos organizacionales, el individuo y la institución necesitaban organizarse y comunicarse. “La organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone”<sup>7</sup>. Al igual, por tratarse de seres humanos el factor esencial de la conducta de una empresa es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles.

Se identifican varios elementos que participan en el proceso de comunicar, entre ellos el emisor, receptor, mensaje y el canal. Este último hace referencia al “vehículo o medio que transporta los mensajes”<sup>8</sup> y en una organización puede ser formal o informal, por eso es importante establecer un equilibrio entre ambos. Los canales de comunicación formales hacen referencia a aquellos que han sido planeados y estructurados adecuadamente por la organización, por otro lado los informales no son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc. Los canales informales de comunicación pueden resultar muy peligrosos si no se toman con la seriedad que merecen, pues son como una bola de nieve, cuando avanzan crece y crece hasta generar conflictos y desestabilizar la organización. Lamentablemente este suceso es inevitable, pues el hombre es netamente

---

<sup>5</sup> **ARNOLETTO**, Eduardo. Cultura, clima organizacional y comportamiento en las organizaciones. Folletos Gerenciales. Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudio de Dirección, 2009. p. 71.

<sup>6</sup> **PALMA CARRILLO**, Sonia. Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p. 4.

<sup>7</sup> **GÁMEZ GASTÉLUM**, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas China y japonesas, Comunicación formal e informal en la organización [en línea]. Málaga: Universidad de Málaga, eumed.net, 2007. [Consultado en octubre de 2010]. [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

<sup>8</sup> **PACHECO**, Margaret; **RODRIGUEZ**, Francisco; **ZOA**, Zhandy. La comunicación, niveles y las relaciones humanas. San Carlos, España: Universidad Nacional Abierta, 2005. p. 36.

comunicativo, como se ha mencionado anteriormente, y durante el día esta en producción constante de mensajes. Es improbable encontrar una organización en la cual sus equipos de trabajo no se comuniquen.

Sin embargo, algunas organizaciones aún no son conscientes del peligro en que están al dejar correr la información por canales informales. Se hace énfasis en el cumplimiento de algunos conceptos básicos en la creación de una cultura organizacional tales como: organigramas, misión, visión, objetivos, etc., y crear canales formales como memorandos, carteleras e intranet. Sin tener en cuenta que los canales informales siempre están presentes en la cotidianidad de los colaboradores y el único método para impedir que se conviertan en un problema, es trabajando en el fortalecimiento y desarrollo continuo de los canales formales.

Un caso que ejemplifica este tipo de organización es Cine Colombia, una empresa dedicada a la compra-venta, distribución y exhibición de películas cinematográficas. Esta compañía lleva más de 80 años en el mercado Colombiano, brindando diversión, entretenimiento y otros servicios complementarios. Si se habla de Cineco (Cine Colombia S.A.) se debe resaltar que en su política de contratación se prioriza el ingreso de jóvenes estudiantes (mayores de 18 años). Es decir, la mayor parte del grupo laboral de esta organización está conformado por universitarios que no tienen la posibilidad de trabajar con horarios de oficina, facilitando realizar ambas prácticas. Esta particularidad, condiciona la comunicación en la institución, pues al ser jóvenes que probablemente se enfrenten por primera vez a esta experiencia necesitarán un proceso de adaptación diferente al normalmente usado. Y más, si se tiene en cuenta que varios de dichos jóvenes entran por vez primera a un entorno laboral, y su desconocimiento del mismo se convierte en un proceso lento y complicado, donde se puede ver afectado tanto el desarrollo individual como el de la organización.

Un ejemplo de esta situación se evidencia al comparar el sentido que debería tener la comunicación según su organigrama y la situación real, formalmente la comunicación debe ser descendente, apoyada por medios institucionales como la intranet que lleva la información nacional desde la alta gerencia hasta los auxiliares operativos de cada Multiplex de Colombia. Sin embargo, el flujo de comunicación en los Multiplex no es controlado, los colaboradores tienen acceso a los diferentes mensajes que se producen. Es decir, hay un conocimiento general de la institución, pero no hay dominio de los mensajes que nacen constantemente en cada punto.

Lo anterior, se ve maximizado por los múltiples escenarios informales de comunicación que se pueden identificar al interior de la organización. Por ejemplo, la puertas principales de los Multiplex se han convertido en los primeros puntos donde toma fuerza la comunicación informal, en ellas los colaboradores que van a iniciar sus turnos se enteran de la situaciones ocurridas a lo largo del día. En caso de ser negativa, la información fluye con mayor agilidad para servir como advertencia a los posibles involucrados, creando un ambiente tenso y de incertidumbre entre los colaboradores.

Este tipo de situaciones se da por la falta de medios formales de comunicación evidenciada al interior de la organización, pues al no contar con canales adecuados para que la gerencia se pueda dirigir a sus subalternos, el valor de la información pierde fuerza provocando datos poco relevantes para la operación, dañinos para el clima laboral y de dominio público. Adicionalmente, los canales formales se usan para comunicar aspectos reglamentarios de la organización, como la prohibición en el uso de los celulares al interior de cada área de trabajo o los efectos disciplinarios por llegar tarde, sin tener en cuenta las estrategias motivadores que se podrían realizar si los medios al interior de Cineco fueran usados para crear sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización, iniciando con la publicación de los elementos que conforman la cultura organizacional de Cine Colombia como misión, visión, objetivos corporativos, valores, etc.

## **1.2. FORMULACIÓN**

Teniendo en cuenta los hechos presentados en el planteamiento y otros que son expuestos en las siguientes páginas, el problema de investigación gira en torno a la pregunta problema:

**¿Cómo inciden los canales de comunicación formal e informal en la cultura existente en una organización?: caso Cine Colombia Cali.**

### **1.3. SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuáles son los medios de comunicación que se pueden identificar en la organización?
- ¿Qué canales de comunicación formal e informal existen en la organización?
- ¿Qué papel juegan los colaboradores en el desarrollo de una cultura organizacional?
- ¿Cuáles son los componentes de la cultura empresarial que se pueden identificar en la organización?

## **1.4. OBJETIVOS**

**1.4.1. General:** Analizar cómo los canales de comunicación formal e informal inciden en la cultura empresarial de una organización. Caso Cine Colombia Cali.

### **1.4.2. Específicos**

- Clasificar los canales de comunicación formal e informal que se utilizan en Cine Colombia Cali
- Observar los canales de comunicación, héroes, leyes, escenarios, hábitos, ritos y rituales.
- Reconocer los componentes de la cultura organizacional desarrollada en la organización.



## 1.5. JUSTIFICACIÓN

La cultura se equipara con un bebé, necesita cuidado y dedicación para crecer y fortalecerse. Si se habla de cultura organizacional, está en manos de todos los niveles jerárquicos cuidarla y buscar su sano desarrollo. De ella depende el funcionamiento adecuado de las estrategias empleadas en la compañía para mejorar y conseguir mayores ganancias. Por eso, se debe tener cuidado en el manejo brindado a los diferentes elementos de la organización. Al igual que un infante absorbe tanto lo bueno como lo malo que se da en la empresa. Cada palabra y acción tiene una repercusión y afecta directamente el clima organizacional. Cuando un rumor nace y se fortalece las conductas de los afectados cambian y la operación se ve vulnerada. Por otro lado, si el canal que se privilegia es el formal se disipa la incertidumbre y la calma facilita el funcionamiento oportuno de los procesos.

Para Putnam la cultura organizacional es un sistema de significados y símbolos compartidos que emerge en la interacción diaria de las personas. Los colaboradores constantemente interactúan y de una manera consciente o inconsciente aportan a la cultura y nutren la institución, sumado a esto cada evento y proceso en la organización es interpretado de una forma diferente por las personas.

Por ejemplo, Garrido menciona en su libro “Comunicación de la Estrategia” (2008) un estudio premiado por la IABC en España que muestra la importancia brindada por más de 230 empresas a la comunicación al momento de elaborar su estrategia de gestión. Especialmente a factores como los mensajes a transmitir, los medios a usar y los públicos a los que se dirigen.

“Cada una de las áreas que conforman la empresa deben tener claridad en una estrategia. De esta manera, se alinean con la de la organización”<sup>9</sup>. Para alcanzar este objetivo es necesario identificar los canales existentes, sin dar importancia a su naturaleza (formal o informal). Si esto se logra, se obtiene una comunicación efectiva que llega a todos los rincones de la organización. Sin embargo, alcanzar este objetivo requiere un trabajo arduo y un conocimiento profundo de la organización y los elementos que en ella se relacionan.

---

<sup>9</sup> **SUARÉZ**, Adriana. Focalice su estrategia y genere valor en la organización [en línea]. Argentina: GestioPolis, 2007. [Consultado en octubre de 2010]. Disponible en Internet: [http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/estrategia\\_organizacional/estrategia\\_organizacional.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/estrategia_organizacional/estrategia_organizacional.asp)

Hablar de canales formales e informales de comunicación es hacer referencia a los flujos de comunicación, es decir los procesos que se dan al interior de la organización y representan en sí su estructura desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación<sup>10</sup>. Tener claridad en este aspecto es vital al momento de mejorar los procesos comunicacionales y lograr la transmisión efectiva de un mensaje, más aún si se tiene en cuenta que los seres humanos se comunican constantemente y por eso producen exceso de información que no puede ser canalizada formalmente en su totalidad.

“Resulta imposible concebir la existencia y permanencia de un sistema social al margen de la comunicación. Esto que resulta evidente al hombre en sociedad, dada su condición de sistema abierto, lo es por extensión para la empresa: el hecho de *comunicar* resulta tan vital para nuestra empresa como las perspectivas financieras, de recursos humanos, ventas e Investigación, desarrollo e innovación”<sup>11</sup>.

Debido a las dificultades que se presentan al momento de controlar el flujo de comunicación, se ha intentado identificar los caminos que llevan los mensajes (canales), encontrando sentidos ascendentes, descendentes y horizontales. Esta clasificación se realiza según el punto inicial del mensaje (emisor) y el punto final (receptor). Sin embargo, como se mencionó anteriormente la comunicación puede ir en cualquier sentido y por eso, es necesario realizar un proceso seriado, es decir un seguimiento persona a persona del mensaje, logrando identificar la existencia y coexisten de canales formales e informales. Lo anterior con el objetivo de alcanzar los conocimientos necesarios para fortalecer los canales de comunicación formales y mantener bajo control los informales.

Cine Colombia es una organización que no está exenta de estos hechos, como se mencionó anteriormente, su organigrama la comunicación debe ser descendente. Para esto se han instaurado una serie de canales formales, como la intranet institucional que lleva la información nacional desde la alta gerencia hasta los auxiliares operativos de cada Multiplex de Colombia. Sin embargo, el flujo de comunicación en los Multiplex no es controlado, los colaboradores tienen acceso a los diferentes mensajes que se producen. Es decir, hay un conocimiento general

---

<sup>10</sup> **GÁMEZ GASTÉLUM**, Rosalinda. Op. cit., Disponible en [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

<sup>11</sup> **GARRIDO**, Francisco Javier. Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008. p. 52.

de la institución, pero no hay dominio de los mensajes que nacen constantemente en cada punto.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, resulta fundamental investigar la manera en que los canales formales e informales inciden en la cultura empresarial de una organización. Observado el caso particular de Cine Colombia Cali, una organización que facilita el estudio de todos los factores nombrados previamente. Adicionalmente, Cineco Cali se beneficia de los hallazgos y recomendaciones de este trabajo, pues se podrían crear diferentes estrategias que mejoren la cultura empresarial y genere sinergia entre los colaboradores, alcanzando la calidad total en los procesos.

Para alcanzar esta meta, se desarrolla una investigación descriptiva, pues permite analizar cómo los canales de comunicación formal e informal inciden en la cultura organizacional de Cine Colombia, Cali. A pesar de ello, en algunas partes del proyecto se pueden identificar rasgos de la investigación exploratoria, correlacional y explicativa. Se habla de una investigación de tipo comunicacional centrada en el área de educación basada en un diseño empírico-analítico con aportes sociales. Teniendo en cuenta la población y los objetivos que se plantearon al inicio de la investigación, se usó un enfoque mixto para recolectar los resultados y posteriormente llegar a las conclusiones. Es un estudio observacional y descriptivo que midió los efectos de las estrategias comunicacionales en una muestra poblacional permitiendo estimar el nivel de efectividad que tienen.

## 2. MARCOS DE REFERENCIA

### 2.1 ANTECEDENTES

- **Badillo Mendoza, Miguel Ezequiel.** ¿Cómo y cuáles variables del clima organizacional pueden ser afectadas por el manejo de la comunicación interna en COOPERADORES? Santiago de Cali, 1995. Proyecto de grado (Comunicador Social- Periodista). Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias de la Comunicación.

De acuerdo a Miguel Ezequiel Badillo Mendoza, en COOPERADORES no existía una estructura administrativa que organizara y dirigiera las comunicaciones a todos los niveles de la organización y externamente. Pues el Departamento de Comunicaciones, no tiene posicionamiento y sus funciones no están delimitadas al igual que sus políticas. Por eso, plantea la necesidad de indagar cómo y cuáles variables del clima organizacional pueden ser afectadas por el manejo de la comunicación interna en COOPERADORES.

Para alcanzar este objetivo evalúa la información que reciben los empleados de Cooperadores en el Proceso de Inducción, identifica la imagen percibida por los empleados de Cooperadores e identifica y evalúa las relaciones de comunicación entre la organización y los funcionarios, los jefes, los grupos, las oficinas y las áreas de Cooperadores. Realizando una fusión de los modelos de diagnóstico de Comunicaciones planteados por María Luisa Muriel, Mercedes de Charles y E.M Rogers.

El autor analiza diferentes elementos para alcanzar los objetivos iniciales. Primero las políticas, objetivos y planificación de la comunicación interna en Cooperadores, después el Plan estratégico de Comunicación y el Plan de Medios. En tercer lugar analiza el instrumento de medición, determinando las percepciones de los funcionarios, sobre las relaciones de Comunicación entre áreas. También, la estructura organizacional hallando los flujos formales de comunicación e identificando los sistemas de control. Por último, analiza la forma y el contenido de los boletines internos masivos, aplicando los modelos de Rodríguez y Diéguez y el modelo de análisis de contenido de Abraham Moles, con el objetivo de identificar todos los elementos que contenían.

El método a utilizar para reunir esta información será la entrevista, recopilando otros datos que enriquezcan las respuestas. Para evaluar la eficacia del instrumento se realiza una prueba piloto en 50 funcionarios. Permitiendo que a nivel de objetivos y planificación de comunicaciones se concluya que la comunicación interna de la cooperativa está a la deriva, sin técnica sin concientización, sin enfoques claros que le den un uso efectivo y que aporte al desarrollo y productividad de la organización.

- **Baraona Barrios, Rodrigo.** Diagnóstico de la cultura de empresa en la Caja de Ahorros de Guadalajara. España. 1992. Tesis para acceder al grado de Doctor. Universidad Complutense. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

Esta investigación nace de una consultoría realizada en la Caja de Ahorros de Guadalajara, con el objetivo de formar y diagnosticar la realidad de sus Recursos Humanos para establecer unos objetivos estratégicos que permitan dirigir el proceso de cambio de su personal hacia una nueva profesionalidad en busca de cubrir las necesidades que se presentan al momento de modernizar la Caja de Ahorros a un sistema más dinámico y competitivo. Para alcanzar este objetivo se plantean tres fases que guiarán el rumbo de la investigación, el Prediagnóstico, la Impartición del Plan de Formación y el Diagnóstico de Cultura de Empresa.

El trabajo tiene una perspectiva de Cultura de Empresa, lo que permite conocer las fortalezas y debilidades de la organización y las motivaciones y resistencias del personal de la Caja al cambio que se aproxima. Por lo anterior, se trabaja en las actitudes y aptitudes de cada uno de los integrantes de la organización, para lograr descubrir las oportunidades de desarrollo profesional y personal, por encima de las amenazas que dominan a un gran porcentaje de los trabajadores.

Para investigar este tema el autor aplica la entrevista en profundidad como método por excelencia, tanto a los empleados de la caja como a los monitores externos. Esto aporta a la fase de prediagnóstico y a la recolectada de la información, finalmente se realiza el diseño del Plan de Formación. Adicional a esto, se realizan reuniones de trabajo, seminarios y cursillos donde los asistentes pueden participar. Sin embargo, las últimas herramientas no son aprovechadas pues se presenta escasas de asistencia.

Como conclusión de este trabajo Rodrigo Baraona afirma que “la realidad de la Caja, es que su personal no está aún preparado para el cambio que requiere la organización”. Sin embargo, se hace énfasis en la necesidad de adoptar

estrategias que aporten a la empresa un nuevo enfoque permitiendo gestionar estratégicamente los recursos humanos y llevar a cabo acciones organizadas, que sean coherentes. El autor sugiere como estrategia principal crear una Política de gestión personal relacionada con los objetivos funcionales de la organización. Adicionalmente, plantea la importancia de solucionar el problema de comunicación que se detecta en la Caja, ya que los canales de comunicación son percibidos como deficientes. Para lograrlo, se recomienda implementar acciones que faciliten la fluidez de las comunicaciones en uno y dos sentidos y desarrollar, por ejemplo, una política de reuniones que permitan un mayor acercamiento de los diferentes jerárquicos y funcionales de la Caja.

- **Bohórquez Quevedo**, Diana María. Fortalecimiento de los canales de comunicación en el área de gestión del conocimiento de Incauca S.A. Santiago de Cali, 2009, 91p. Proyecto de grado (Comunicadora Social- Periodista). Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias de la Comunicación.

En este trabajo la autora plantea una investigación realizada a lo largo de su pasantía en Incauca S.A., específicamente en el área de generación del Conocimiento. A través de la cual busca fortalecer los canales de comunicación existentes en dicha área, pensando en la comunicación como un elemento estratégico para propiciar los flujos de información que fomentan la participación y colaboración del personal en el uso de las herramientas habilitadas para gestionar el conocimiento.

El área de generación del conocimiento en Incauca busca generar, renovar, retener, proteger y distribuir el conocimiento de tal forma que el talento humano sea protagonista en la organización, para esto han implementado una metodología basada en reconocer de forma económica, material y social los aportes realizados. Sin embargo, no existía un plan de comunicación encausado a divulgar la participación de los operarios, tampoco se había contemplado la posibilidad de establecer un medio de comunicación que permitiera informar las actividades que gestión del conocimiento realizaba.

Por lo anterior, Bohórquez da respuesta a la pregunta: ¿Cómo fortalecer los canales de comunicación en el área de Gestión del Conocimiento de Incauca S.A.? Para eso, identifica los canales de comunicación que se utilizan en la difusión de las herramientas de Gestión del Conocimiento, diagnostica la efectividad del estado de los canales de comunicación y diseña un Plan Estratégico de Comunicación que optimiza el uso de los canales de comunicación

en Gestión del Conocimiento y afianza la receptividad de la estrategia en los operarios.

La investigación sigue un enfoque empírico analítico, basado en la verificación empírica a través de la observación y la descripción. Posteriormente, se realiza una prueba de la hipótesis mediante la contrastación por medio de los sentidos<sup>12</sup>. También, emplea el método hermenéutico explicando la relación existente entre un hecho y el contexto en el que acontece.

Para el trabajo la autora realiza un diagnóstico basado en entrevistas y encuestas aplicadas a un grupo de trabajadores de la planta de Incauca S.A. Utilizando la investigación cuantitativa\* y cualitativa\*\* como método, afirmando que: “existía la necesidad de identificar cuántos y cuáles canales de comunicación que empleaba GC, cuál era el contenido y en qué forma se emitía la información, pero además fue necesaria la interpretación de las conductas de los operarios frente a la estrategia de GC”.

Para alcanzar sus objetivos, la autora divide la investigación en cinco etapas: 1. Exploratoria: visita los escenarios de la organización, identificando el contexto en el cual se iba a trabajar; 2. De recolección de la información: estructura y aplica encuestas y entrevistas a los operarios; 3. Diagnóstico: interpreta y analiza los datos recolectados; 4. Del Plan Estratégico de Comunicación: se plantea una estrategia de fortalecimiento a los canales de comunicación existentes y se propone la implementación de nuevos medios de comunicación; 5. Medición del plan estratégico: se mide una de las estrategias planteadas en el Plan de Comunicación.

---

<sup>12</sup> **MADRIGAN R**, Marisa. Metodología de la Investigación [en línea]. Málaga: Universidad de Málaga, 2009. [Consultado en Julio de 2010]. Disponible en Internet: [www.ust.cl/html/cree/asignaturas/material\\_met\\_trabajo\\_intelectual/clase3.pdf](http://www.ust.cl/html/cree/asignaturas/material_met_trabajo_intelectual/clase3.pdf)

\*Investigación Cuantitativa: Trata de identificar la objetividad, es acrítica, neutra, sujeta a los cánones de medición. Los datos son numéricos y confiables. BONILLA CASTRO, Elsy y RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. Más allá del dilema de los métodos de investigación en ciencias sociales. Bogotá: Editorial Norma, 2005. p. 29.

\*\*Investigación Cualitativa: Trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. PITA FERNÁNDEZ, S. y PÉTERGAS DÍAS, S. Diferencias entre investigación cuantitativa y cualitativa [en línea]. Coruña: Fistera, atención primaria en la red A, 2002. (Consultado en octubre de 2010). Disponible en Internet: [www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)

Lo anterior arroja como resultado que los trabajadores del Ingenio conocen la existencia del área de Generación del Conocimiento, pero la mayoría no entiende la estrategia y forma de participación en el programa. También, se evidencia que los trabajadores no emplean ninguno de los canales de comunicación que el área proporciona, esta situación obstaculiza la socialización del conocimiento y por ende el aprendizaje organizacional.

Tras aplicar la etapa 4 y 5 del proyecto, se nota el incremento de la participación por parte de los operarios, promoviendo el alcance de los objetivos del área y de la empresa, adicionalmente aumenta la cantidad de innovaciones propuestas por los colaboradores en un periodo de cuatro semanas, se afianza la cultura del reconocimiento mediante la valoración de experiencias realizadas por los trabajadores de los diferentes procesos de Incauca S.A.

- **Buitrago Sanclemente**, Alba Lucía. Evaluación de la comunicación interna de la Fundación FESTIBUGA planteamientos de propuestas para su mejoramiento. Santiago de Cali, 1994. Proyecto de grado (Comunicadora Social- Periodista). Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias de la Comunicación.

En el contexto de la Fundación FESTIBUGA, se encuentran los socios, los seleccionadores y un grupo de personas que desempeñan cargos administrativos, todos ellos son parte fundamental en el desarrollo de esta organización. Lamentablemente el flujo de comunicación se presenta esporádicamente y no existen canales establecidos para que esta se dé periódicamente, lo cual permite que se presente un total desconocimiento del trabajo, de la planeación de actividades y pocas relaciones interpersonales, observándose la falta de colaboración, desinterés e indiferencia hacia la Fundación.

Con esta investigación, Alba Lucía Buitrago Sanclemente pretende analizar el estado de la Fundación FESTIBUGA, para plantear acciones o estrategias reales y efectivas que permitan crear un sistema de comunicación interna eficiente. Dando respuesta a la pregunta ¿Qué estrategias de comunicación se deberán plantear para lograr que exista un sistema de comunicación interna eficiente en FESTIBUGA?

La metodología escogida por la autora hace uso de algunas herramientas como:



- Investigación histórica/descriptiva: se estudia la historia general de la Fundación y la naturaleza del manejo de la comunicación interna en la misma.
- Revisión bibliográfica y documental: se investiga todo el soporte conceptual sobre las diferentes definiciones utilizadas en el trabajo, también se revisan y analizan los documentos emitidos de manera formal por la Fundación como estatutos, reglamentos, actas de reuniones, etc.
- Observación participante: se explora la conducta directamente observable del público interno objetivo, así como los procesos de comunicación existentes.
- Entrevistas: se establece un contacto directo entre la autora y algunos miembros de la Fundación, con el fin de obtener testimonios orales confiables.
- Encuestas: refuerza, complementa y garantiza con mayor precisión la información obtenida por las técnicas anteriores.

Tras realizar el proceso de investigación, la autora descubre que no existen canales formales de comunicación que permitan mantener una comunicación interna permanente entre los miembros de la Fundación. También, que no existe un proceso de inducción para informar a todos los miembros acerca de las políticas, objetivos, proyectos, estructura administrativa y funciones que caracterizan a la Fundación. Y finalmente afirma: “El reconocimiento de FESTIBUGA como una entidad sólida, se logrará con el concurso de todos sus miembros, el esfuerzo de sus directivos y lo más importante la implantación y desarrollo de un sistema de comunicación que sirva como elemento de enlace e integración entre socios y vinculados. La búsqueda de este desarrollo corporativo ha de partir de considerar al individuo como parte integral de la organización: de esta manera, se generan respuestas motivadas y buena disposición para aunar esfuerzos hacia el logro de las metas”.

- **Ricaute Stadlin, Margarita.** Diseño de canales formales de comunicación para la cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda. Una estrategia multimedia. Santiago de Cali. 1995. Proyecto de grado (Comunicadora Social- Periodista). Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias de la Comunicación.

Margarita Ricaute, afirma que en la Cooperativa de productos lácteos de Nariño se detecta la inexistencia de un departamento de comunicaciones, de un sistema de información eficaz y oportuno, la falta de transmisión constante de información completa y veraz acerca de la misión, políticas, objetivos y de los planes tanto de la empresa, como de cada sección o subgerencia, impidiendo así que surjan procesos de comunicación organizacional como participación, interacción e integración entre sus públicos. Evidencia que no existe imagen corporativa, puesto que los empleados y asociados tienen una idea vaga y confusa sobre las características de la organización.

Por lo anterior, la autora plantea como objetivos de la investigación: 1. crear una red de información interna/externa de manera que las directivas, empleados y asociados conozcan su propia realidad; 2. Asesorar en comunicación a las directivas para que sepan los contenidos informativos que conviene difundir y hacer llegar a los medios y a sus públicos; 3. Crear conciencia a las directivas de la necesidad de crear una comunicación directa y eficaz con el público externo y con la opinión pública en general.

Para alcanzar sus objetivos, hace uso de instrumentos de observación no estructurada participante. Es decir, observación no planeada en la cual se tienen en cuenta los detalles de la organización tales como: la forma de relación, aspectos físicos de la empresa y comportamientos para descubrir aquellas cosas que no se cuentan con palabras. Adicionalmente, aplica entrevistas no dirigidas y encuestas abiertas, permitiendo al trabajador expresarse libremente, corroborando y ampliando la información. Después, realiza el análisis de datos planteando una propuesta de comunicación, para determinar las actividades requeridas en el proyecto y las características a tener en cuenta, respondiendo a las necesidades manifestadas por los empleados y los asociados.

Por último aplica las siguientes estrategias de comunicación:

- Actividades de motivación: aplicada para impulsos, necesidades, deseos y fuerzas similares.
- Actividades de afiliación: aplicada para procesos de aceptación e integración.
- Actividades de integración: aplicada al trabajo en equipo.

En forma concluyente, Ricaute afirma que “en la cooperativa de Productos Lácteos de Nariño debe existir un sistema de transmisión de información adecuada a sus necesidades y objetivos, que permitan la interrelación entre la empresa y sus públicos, para que de esta forma surjan procesos de comunicación”. Dando prioridad a diseñar e implementar estrategias de comunicación que sean constantemente evaluadas. En cuanto a la comunicación externa, asegura que debe marchar paralelamente a la comunicación interna, y así evitar incongruencias entre lo que se ofrece a los clientes y el trabajo que realiza la empresa, para plantear las diferentes estrategias a usar, es fundamental crear un departamento de comunicación que se encargue de trabajar en un diagnóstico, permitiendo detectar las necesidades reales de los diferentes públicos en cuanto a información y retroalimentación.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

Para analizar cómo los canales de comunicación formal e informal inciden en la cultura organizacional de una empresa, es importante hacer una adecuada conceptualización de los términos que servirán como fundamentos para el resto de la investigación, permitiendo así, abordar de forma adecuada el problema. Según Carlos Sabino, "Se debe integrar el problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea"<sup>13</sup>.

Inicialmente se define el término comunicación teniendo en cuenta los estudios de varios autores que aportan a la formación individual de un concepto válido para cada persona. Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Que implica volver un mensaje o una información común"<sup>14</sup>. Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es "El proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de Símbolos"<sup>15</sup>. Robbins y Coulter, afirman que la "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados"<sup>16</sup>. De los conceptos anteriores, se puede concluir que la comunicación es el proceso mediante el cual un emisor intercambia o comparte un mensaje con uno o varios receptores permitiendo así comprender ideas, informaciones o significados por medio de un conjunto común de símbolos o código (*Figura 1*).

De acuerdo a lo anterior, la comunicación está conformada por emisor, receptor, mensaje, canal y código. Según Clemente Valdés Herrera (2005), emisor es el sujeto que presenta una información, una intención, una idea a otro sujeto llamado receptor; el código es el lenguaje por el cual se pueden expresar la información, las intenciones, las ideas; el mensaje es lo que el emisor pretende comunicar al receptor a través de un medio o canal; y el canal es el portador del mensaje como el teléfono, la computadora, etc.

---

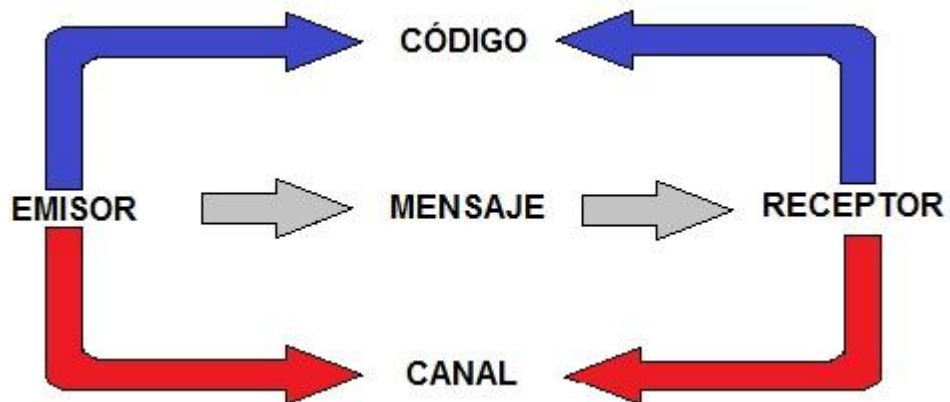
<sup>13</sup> **SABINO**, Carlos. El proceso de investigación. Buenos Aires: Lumen-Humanitas, 1996. p. 85.

<sup>14</sup> **CHIAVENATO**, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007. p. 119.

<sup>15</sup> **LAMB**, Charles, **HAIR**, Joseph y **McDANIEL**, Carl. Marketing. México: International Thomson Editores, 2006. p. 93.

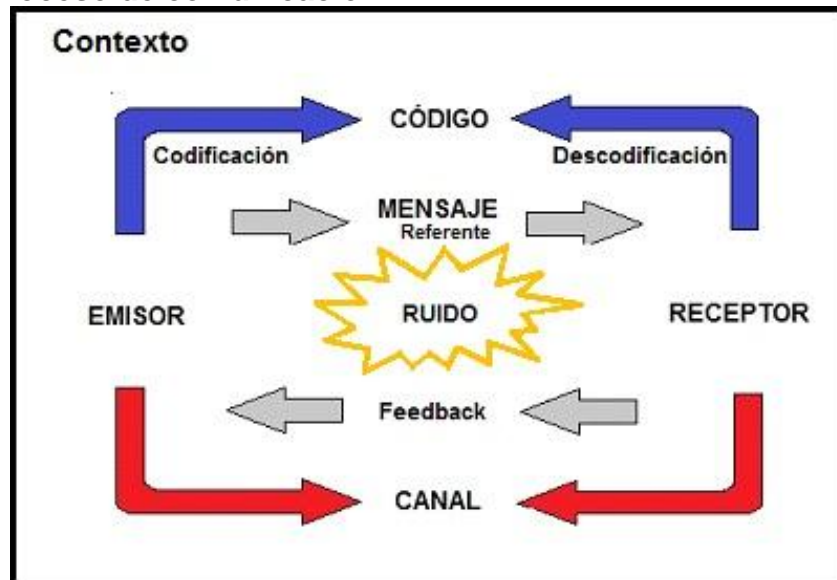
<sup>16</sup> **ROBBINS**, Stephen y **COULTER**, Mary. Administración. México: Pearson Educación, 2005. p. 65.

**Figura 1. Proceso básico de comunicación**



Sin embargo, en esta definición de comunicación no están contemplados otros elementos fundamentales al momento de comprender el proceso comunicativo como: la codificación, la decodificación, el contexto, el feedback, el referente y el ruido (*Figura 2*).

**Figura 2. Proceso de comunicación**



Considerando las definiciones aportadas por Juan Carlos Asisten y Daniel Prieto Catillo, podemos definir como: codificación, el proceso mediante el cual el contenido del mensaje es descrito mediante un sistema de signos, un lenguaje; decodificación, el proceso de comprensión del mensaje, de interpretación de los signos según los códigos del lenguaje utilizado; contexto, el conjunto de

circunstancias espaciales y temporales, sociales e incluso personales en medio de los cuales se desarrolla la comunicación; feedback, la información que retorna el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento; y ruido, los procesos que afectan la comprensión del mensaje en cualquiera de las etapas del proceso, dificultando el acto comunicativo.

Tras haber realizado una revisión a los elementos que conforman el proceso comunicativo, se estudia el término comunicación desde una perspectiva social, por esto se hace referencia a Pasquali, quien dice que “la comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”<sup>17</sup>. Lo anterior permite afirmar que al hablar de comunicación, es necesario tener claro el significado de sociedad, pues son dos términos que dependen uno del otro.

La definición a la palabra sociedad otorgada por la RAE<sup>18</sup> indica que es una agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidades distintas de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o algunos de los fines de la vida. Para Max Weber, toda relación que se da en una sociedad se basa en intenciones reciprocas. Es decir, se habla de sociedad al momento de establecer vínculos significativos entre diferentes personas con objetivo de alcanzar una meta en común. Esa relación hombre a hombre que nace al trabajar grupalmente por un mismo objetivo, genera para cada sociedad una serie de costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimentas, religiones, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias, mejor conocidas como cultura<sup>19</sup>.

La cultura no es un ente fijo, una herencia; es un proceso que se construye en la interacción. La cultura es lo que le permite a los hombres construir una sociedad, es decir definir las condiciones de su voluntad para convivir, los códigos para

---

<sup>17</sup> **PASQUALI**, Antonio. *Comprendes la Comunicación*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A., 2007. p. 46.

<sup>18</sup> **Real Academia Española**. *Diccionario de la lengua española* [en línea]. 22 ed. España: Fundación pro Real Academia Española, 2001. (Citado en Enero de 2011). Disponible en Internet: <http://www.rae.es/rae.htm>

<sup>19</sup> **CISNEROS BRITTO**, María del Pilar. *Sociedad y cultura*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2009. p. 59.

reconocerse y distinguirse de los demás, así como la manera de organizar sus relaciones con las demás personas. El resultado de las interacciones no está determinado, puede ser positivo o negativo. Los medios de comunicación hoy en día constituyen un factor importante de mundialización cultural. Así mismo, La comunicación constituye un proceso entre dos polos activos los cuales se ven transformados por la interacción. Incluso en nuestra época de medios globales de comunicación, no se puede pensar ni entender la comunicación si no se parte de la cultura: pues cada uno de los dos polos comunicantes expresa la cultura a la cual pertenece<sup>20</sup>.

Dentro de las múltiples definiciones y reflexiones en torno al término cultura, encontramos la de Pacheco y Rodríguez<sup>21</sup>:

“La cultura consiste de patrones (o moldes), explícitos o implícitos, de y para comportamientos adquiridos y transmitidos por símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en artefactos; el elemento esencial de la cultura consiste de ideas tradicionales (es decir, obtenidas y seleccionadas históricamente) y especialmente sus valores agregados a ellas; los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la acción, y por otro, como un elemento condicionador de acciones futuras”.

Según Geertz, cultura son todos los esquemas de conducta que se identifican en las personas: costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos; para Subirats corresponde a aspectos expresivos y reflexivos de la existencia humana estrechamente ligado a las dimensiones técnicas, económicas y políticas de la civilización; Odén Marichal afirma, “cultura es el resultado de las actividades humanas y sociales en la búsqueda de soluciones y satisfacciones a necesidades materiales y espirituales, objetivas y subjetivas de la vida. Al mismo tiempo, esas propias actividades determinan las condiciones materiales y espirituales, objetivas y subjetivas, que comprenden la cultura”; El antropólogo Tylor incluye en el término cultura todo lo relacionado con el conocimiento, las creencias, el arte, la

---

<sup>20</sup> **BARBERO**, Jesús Martín. Comunicación y Cultura. Santiago de Cali: Signo Y Pensamiento. ed: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. 2004. p. 60. ISSN: 0120-4823.

<sup>21</sup> **PACHECO**, Margaret; **RODRIGUEZ**, Francisco; **ZOA**, Zhandy. La comunicación, niveles y las relaciones humanas. San Carlos: Universidad Nacional Abierta, 2005. p. 27.

moral, el derecho, las costumbres, los hábitos y capacidades adquiridas por el hombre en una sociedad<sup>22</sup>.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriormente citadas se puede inferir que la cultura es algo inherente en las personas, mientras exista participación por parte de los seres humanos en procesos comunitarios cada persona estará expuesta al cambio. Esto quiere decir, que es dinámica y se desarrolla en las uniones, relaciones y superposiciones de valores entre dos o más individuos. Para lograr esto, es necesario el diálogo y confrontación continua de diferentes perspectivas.

“La cultura se reafirma a través de la acción diaria del hombre y de la reafirmación de sus valores cotidianos y sobre todo con una característica particularmente humana: la actividad creadora, en sus múltiples capacidades y fundamentalmente viendo esta capacidad creadora como un motor impulsor del desarrollo del hombre y de la sociedad, como una fuerza de cambio, de movimiento”<sup>23</sup>.

Para que los objetivos planteados por cada grupo de individuos que comparten una cultura sean alcanzados satisfactoriamente, se requiere crear sinergia entre los participantes. Por eso, el termino organización se considera de vital importancia al momento de hacer referencia a las relaciones sociales y culturales de las personas. Para Carlos Ruiz Maldonado, las organizaciones se entienden como una institución compuesta por personas que interactúan dentro de una estructura para lograr objetivos personales y comunes, cuya realización y formación permite además conservar las experiencias, a la vez que encamina hacia la permanencia no únicamente de lo físico sino también de los conceptos aspiraciones e incluso los valores<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> **ROJAS ESPINOSA**, María de Jesús. Usos y apropiaciones de las tecnologías de la información y comunicación en la formación del comunicador social, caso: Universidad Veracruzana [en línea]. Málaga: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, eumed.net, 2003. [Consultado en septiembre de 2010] Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/libros/2010a/634/Que%20es%20cultura.htm>.

<sup>23</sup> **BELDARRÍN CHAPLE**, Enrique. En entorno al termino cultura. La Habana, Cuba: Editorial Herder, 2003. p. 76.

<sup>24</sup> **RUIZ MALDONADO**, Carlos Alberto. Hacia un concepto de organización [en línea]. Colombia: mercadeo.com, 2007. [Consultado en julio de 2011]. Disponible en Internet: [http://www.mercadeo.com/63\\_organizacion\\_CR.htm](http://www.mercadeo.com/63_organizacion_CR.htm)



Agustín Reyes Ponce, afirma que: "Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"<sup>25</sup>. Para lograr esta eficiencia, se debe asignar tareas entre los miembros, identificar el papel desempeñado por los encargados y desarrollar estrategias que relacionen de la mejor forma todos los elementos del proceso. Según Eugenio Sixto Velasco "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir"<sup>26</sup>. En este sentido, la organización como grupo guiará su camino hacia la trascendencia, creciendo y alimentándose de la adopción de diferentes elementos para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Cuando se habla de organización es inevitable hacer referencia al término estructura organizacional, pues esta permite a las personas o, como se les nombrará de aquí en adelante, colaboradores realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, con el fin de lograr las metas organizacionales<sup>27</sup>. De acuerdo con Mintzberg estructura se puede definir como "las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de un sistema para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos". Para Strategor, estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. En la estructura organizacional cada colaborador debe asumir su rol cumpliendo con el mayor rendimiento posible.

De acuerdo a lo anterior, si una estructura organizativa es eficaz, permite la contribución de cada colaborador para alcanzar los objetivos y si es eficiente facilitará la obtención de dichos objetivos en el menor tiempo planeado. Para lograr establecer la mejor estructura para una organización, se necesita tener claridad en los tipos de estructuras que existen y cuáles son las necesidades que satisfacen.

---

<sup>25</sup> **INSITITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ.** Tutorial: Procesos administrativos. Bolivia: 30 de Junio 1999.

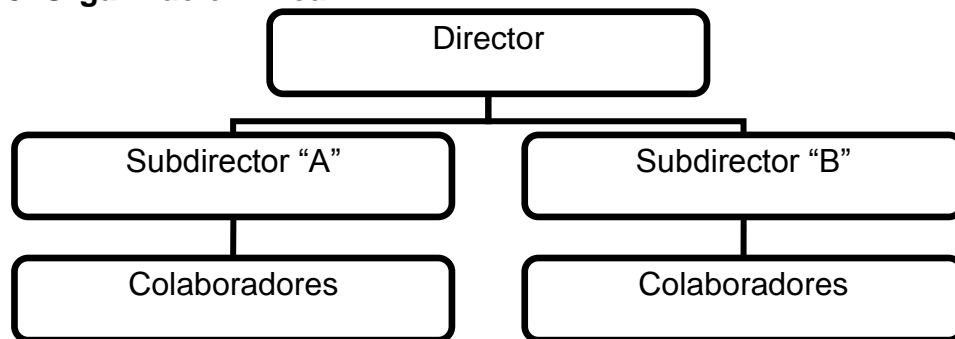
<sup>26</sup> **SIXTO VELASCO,** Eugenio. Tutorial de administración [en línea]. Buenos Aires: Gestipolis.com, 2006. [Consultado en noviembre de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/canales7/mkt/administracion-organizacion-y-las-organizaciones.htm>

<sup>27</sup> **SOTO CONCHA,** Raúl Fernando. Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Tubormecánica LTDA. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Chile: Universidad del BIO-BIO. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial, 2008. p. 103.

Teniendo en cuenta los aportes realizados por Rodríguez Valencia (1993)<sup>28</sup> podemos clasificar los modelos de estructuras en:

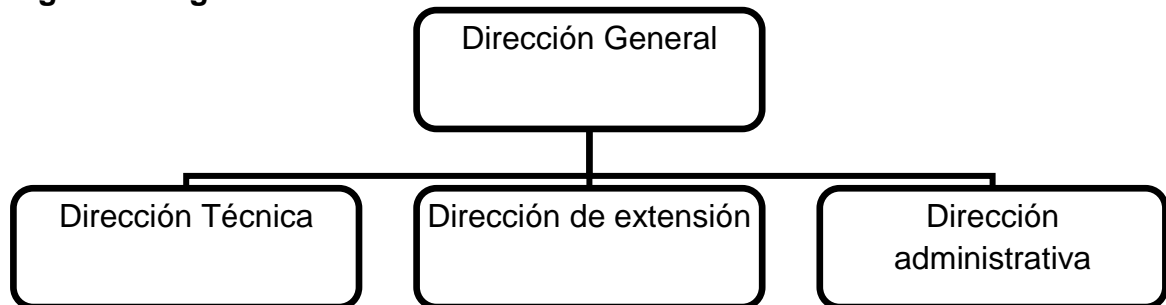
- Organización Lineal: el mando se enfoca en una sola persona o jefe superior, encargado de distribuir el trabajo en el resto de subalternos, quienes tiene la responsabilidad de reportarle periódicamente el avance y resultados de la actividad desarrollada (*Figura 3*).

**Figura 3. Organización lineal**



- Organización Funcional: Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el director hasta el auxiliar, ejecuten el menor número de posibles funciones (*Figura 4*).

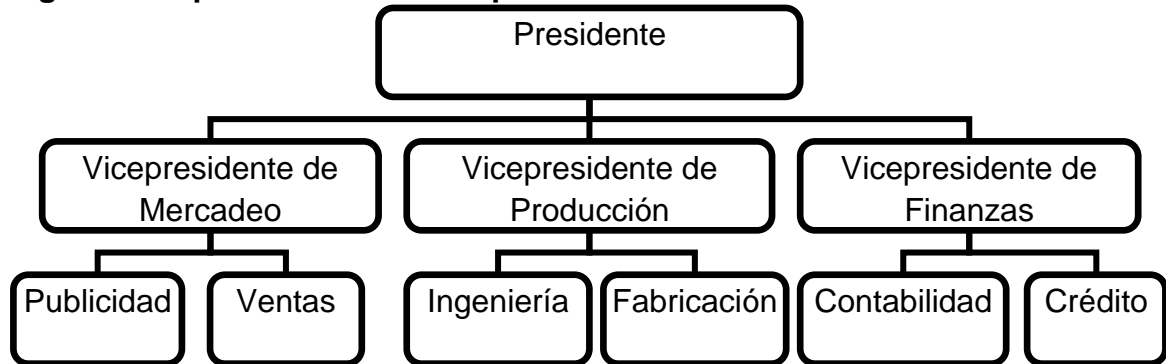
**Figura 4. Organización Funcional**



<sup>28</sup> **RODRÍGUEZ VALENCIA**, Joaquín. Teoría de la Administración aplicada a la educación. México: ECASA, 1993. p. 56.

- Departamentalización por funciones: Se hacen departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa (*Figura 5*).

**Figura 5. Departamentalización por funciones**



Para realizar una adecuada estructuración organizacional es necesario transferir la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones<sup>29</sup>. Se entiende como autoridad el derecho otorgado a una persona para que pueda exigir de otra el cumplimiento de ciertos deberes (Salazar, 2004). Es en ese momento cuando las estructuras, representadas en organigramas\*, aportan a la eficiencia y eficacia de la organización, pues son el soporte formal de jefes al momento de exigir el cumplimiento de los deberes a sus subordinados. Sin embargo, se considera fundamental que la autoridad sea otorgada a colaboradores con poder, es decir con la capacidad de influir en las acciones de otros colaboradores, sin causar un efecto adverso, pues si el receptor del mensaje lo interpretan como un acto de poder impuesto, podría responder de forma negativa, afectando los procesos en los que participa<sup>30</sup>.

Tras hacer la revisión de los conceptos anteriormente mencionados, se puede concluir que la organización implica actividades estructurales e integradas; es

<sup>29</sup> **UCH Portal de estudiantes de Recursos Humanos.** La estructura organizacional [en línea]. Argentina: gestiopolis.com, 2008. [Consultado en Agosto de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

\* Organigrama, representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

<sup>30</sup> **HALL, Richard.** Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996. p. 238.

decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en: 1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructuradas<sup>31</sup>. Es decir, se convierte en un espacio donde los colaboradores se enfrentan a diferentes retos sociales. Se enfrentan una serie de elementos que anteriormente no se tenían en cuenta, las relaciones no se dan por afinidad sino porque lo establece otra persona y es necesario adaptar las formas de actuar a los reglamentos establecidos no sólo por la sociedad sino también por la institución.

Se compara los términos organización y cultura, y se encuentra que existe una relación muy estrecha entre ellos. La organización invita a la cultura, es decir, lleva a los colaboradores a compartir espacios con otros, a interactuar y a crecer como personas con el fin de alcanzar unas metas determinadas. Partiendo de esta concepción podemos hablar de un nuevo término, cultura organizacional, comprendida como el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones<sup>32</sup>.

Desde el funcionalismo, la cultura organizacional se basa en la estimulación de las prácticas gerenciales para mejorar la eficiencia y eficacia de la organización. Para Putnam (1983) los individuos en el contexto de la empresa viven una realidad social externa, es decir cambia su personalidad y se rigen bajo una serie de mensajes que toman formas físicas (se convierte la comunicación en tangible) y se da en flujos ascendentes o descendentes u horizontales. Lo anterior sin importar el contenido del mensaje o la interpretación realizada por los receptores. Esta visión convierte a la comunicación en una herramienta mecánica, lineal, medible y evaluable. Esta perspectiva lleva a pensar en una cultura compartida para toda la organización, donde los empleados se comprometen con las metas trazadas por gerencia.

---

<sup>31</sup> UCH Portal de estudiantes de Recursos Humanos. Op. cit. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

<sup>32</sup> **GROSS**, Manuel. Definición y características de la cultura organizacional. Apuntes Total, Administración de Empresas [en línea]. Chile: Bloc personal, 2007. [Consultado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222541/Definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado.html>.

Los seguidores de esta teoría piensan que la organización se forma independientemente de los participantes en los procesos, sin tener en cuenta las relaciones interpersonales espontáneas que se producen en la estructura. Por otro lado, los colaboradores de forma instintiva crearán resistencia a las tentativas de gestión y manipulación ejercida por la organización al intentar imponer procesos. A partir de estas concepciones, empieza a verse a los sujetos como “miembros múltiples” (Linstead y Grafton-Small) que influyen en los valores organizacionales al traer consigo diferentes experiencias culturales y sociales. Bajo los anteriores criterios nace la perspectiva interpretativa, en esta se empieza a ver la organización como “entidad social [...] constituidas en interacción” (Eisenberg y Riley). Ahora la cultura y comunicación eran vistas como procesos y no herramientas.

En la perspectiva interpretativa la interacción social sirve como relacionamientos semi-autónomos, donde cada departamento, área u oficina tiene una cultura diferente que influencia a la organización por completo. La cultura organizacional se convierte en un sistema de interacciones, es decir, el contenido cultural organizacional se forma y reafirma en las relaciones diarias que ocurren, en nivel de detallamiento de los procesos sociales. Barker, tiende que la cultura organizacional es flexible, maleable, no rígida, ni confinada a una estructura, o sea, es una formación fluida y dinámica de posibles significados, por medio del discurso, posibilitando a sus miembros atribuir conocimiento.

Confirma la teoría de Garrido<sup>33</sup> donde se afirma que:

“La cultura es antes que todo una construcción comunicacional dado que los patrones de enseñanza y aprendizaje necesarios para su implantación, requieren de una sostenida interacción y retroalimentación entre los sujetos y la compañía. Es decir, la cultura organizacional resulta de la interacción social y es formada en comunicación, entendiendo esta última como “el proceso social humano por el cual las personas crean, se desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica”

Para comprender mejor la cultura organizacional se estudian los elementos que influyen en su desarrollo:

---

<sup>33</sup> **GARRIDO**, Francisco Javier. Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008. p. 69.

- Las técnicas: uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad.
- El código simbólico: El lenguaje.
- Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.
- Valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización.
- Héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores.
- Ritos y rituales: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- Redes de trabajo de la comunicación cultural: canales formales e informales de comunicación que se usan para la inductación de los miembros en la cultura de la organización<sup>34</sup>.

Teniendo en cuenta los elementos aportados por Marín y Kreps podemos decir que la cultura corporativa no es sólo el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en el sistema, sino que además es resultado de las restricciones y espacios, de los estímulos y límites que la organización permite a sus empleados en función de sus objetivos comerciales, productivos, de servicios<sup>35</sup>.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004) y los

---

<sup>34</sup> **TRELLE**, Irene. Cultura Organizacional: Definiciones y Tipologías. Cuba: Selección de documentos, 2004. p. 89.

<sup>35</sup> **GARRIDO**, Op. cit., p. 43.

mensajes emitidos sigue unos sentidos denominados Redes de Comunicaciones (Gámez, 1996). En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales. Sin embargo, otras redes de comunicación pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa<sup>36</sup>. Si los mensajes fluyen por redes formales, siguen los caminos oficiales contruidos por la jerarquía y se pueden clasificar según Goldhaber en:

- Descendente: inicia en la parte superior del organigrama y va descendiendo hasta los colaboradores de más bajo rango. Tiene como funciones principales, las de coordinar, informar, motivar y controlar. Katz y Kahn han identificado cinco tipos de comunicaciones descendente:

- Instrucciones laborales. Directrices explicando una tarea específica.
  - Exposición razonada de los trabajos: mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.
  - Procedimientos y Prácticas: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
  - Feedback: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.
  - Adoctrinamiento de objetivos: mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la “misión” general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos.
- Ascendente: Inicia en la base del organigrama y va escalando hasta llegar a los cargos más altos. Dentro de sus funciones se encuentra la de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir. Platy y Machaver afirman que son cuatro las funciones principales de la comunicación ascendente:

---

<sup>36</sup> **GOLDHABER**, Gerald M. Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana, 1994. p. 28.

- Indican la receptibilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes.
- Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
- Proporcionan el Feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes.
- Animar a la presentación de ideas valiosas.

Scholz añade la función de proporcionar información para la toma de decisiones.

○ Horizontal: Puede iniciar y finalizar con cualquier integrante de la misma posición jerárquica. Aquí la función primordial es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal. Las investigaciones de Burns, David, Simpson, Massie, Opinion Research Corporation, Walton y DeWhirst han identificado varios propósitos de las comunicaciones horizontales dentro del marco de la organización:

- Coordinación de la tarea.
- Resolución de problemas.
- Participación en la información.

Adicionalmente, Tompkins sostiene que existen redes informales “no especificadas racionalmente, que se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las persona...”. Los investigadores Jacobsen y Seashore, Davis, Walton, Sutton y Porter, Rudolph han afirmado que las redes informales tienen las siguientes características:



- Rápidos: Debido a que no siguen los canales de difusión formales, y son mucho más personales en la transmisión, el mensaje se mueve a la velocidad deseada por el remitente y los receptores.

- Exactos: En su estudio de la U.S. Naval Ordinance Test Station, Walton descubrió que el setenta y ocho por ciento de los empleados encuestados creían que por lo menos la mitad de la información que habían recibido por medio de canales no formales era correcta. Las situaciones en las que domina la ansiedad o la excitación puede afectar la exactitud de la información, aunque, en general, su exactitud media es impresionante.

Sin embargo, el hacer uso de las redes informales de comunicación, en ciertos casos, permite la propagación de rumores falsos, Davis considera que el rumor falso es “aquel que es comunicado sin que se presenten pruebas de su exactitud”. Allport y Postman sostienen en su “ley básica de rumores” que estos se propagan en función a la importancia y ambigüedad de la información relacionada con el tema que se está tratando. Un tema altamente interesante pero del que se tienen pocos datos, puede propagarse vía rumor y estos pueden afectar la estabilidad en la organización y crear conflictos entre los actores implicados. La única forma de vencer este tipo de mal información es adelantándose a la naturaleza y el blanco del rumor.

Según los aportes de Orozco y Flórez son agentes que facilitan la difusión de rumores:

- El temor.
- La esperanza.
- La hostilidad.
- La curiosidad.
- La falta de información.

Adicionalmente, afirman que la historia se desplaza de uno a otro sujeto en el grupo, cuando:

- Interesa o afecta a quien la lanza y a quien la escucha.
- Los ingredientes verdaderos (si los contiene) son vagos e imprecisos.
- Se acepta el fondo del asunto y cualquier noticia ulterior\* se interpreta tendenciosamente para ajustarla al tema.

Como consecuencia de la variedad en los flujos de mensajes, entendidos como los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama) o informal<sup>37</sup>, según las investigaciones de Gámez y Orozco la información se puede clasificar en:

*Formal ordinario u oficial:* es la organización planeada; la que está en el papel y es aprobada por la dirección (manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.). Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades que corresponden a las distintas unidades de la entidad. Cumple con requisitos como objetivos, política, estructura, directivos y líneas de autoridad y dependencia. Se basa en la diferenciación e integración de los colaboradores.

Cuando este tipo de canal es más fuerte que el informal se crea sinergia entre los colaboradores y su trabajo se enfoca en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es imposible asegurar que si una compañía logra vencer los canales informales no se presenten conflictos, sin embargo al transcribir la información a papel se evitarían confusiones y facilitaría el llegar a una solución.

Siguiendo así el principio conocido para las organizaciones, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

---

\* Ulterior, Que se dice o sucede después de algo, posterior.

\*\* Tendencioso, Que manifiesta o incluye tendencia hacia determinados fines o doctrinas.

<sup>37</sup> **GÁMEZ GASTÉLUM**, Op. cit. Disponible en Internet: [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

Algunos de los instrumentos básicos que colaboran principalmente al mejoramiento de los canales formales de comunicación son<sup>38</sup>:

- Manual de inducción: sirve para enseñar a los colaboradores sus deberes y derechos y explicar las orientaciones estratégicas de la compañía.
- Tablones de anuncios: informan a los colaboradores los últimos sucesos ocurridos en la organización.
- Reuniones: son facilitadores del diálogo estructurado y articulan los equipos de trabajo, permitiendo un fluido espacio de aclaraciones de las orientaciones estratégicas, con un inmediato *feedback* para explicaciones.

Los canales formales de comunicación bien ejecutados traen beneficios a la compañía como:

- Controlar la conducta de los miembros de la organización, fortaleciendo las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los colaboradores.
- Alentar la motivación, comunicando a los colaboradores qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente.
- Mejorar el clima organizacional al ser una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.
- Facilitar decisiones y proporcionar la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

*Informales extraordinarias o extraoficiales:* pueden denominarse humanas. Existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes. Emerge de forma espontánea y

---

<sup>38</sup> GARRIDO, Op. cit., p. 71.

naturalmente entre las personas sin discriminar el cargo que ocupa en el organigrama. Nace de cualquier relación (amistad o de antagonismo) y crea grupos informales no discriminados formalmente.

Gibson y Donelly afirman que las organizaciones generan más de 100.000 millones de rumores al año. En ese sentido, estos autores presentan la siguiente tipología:

- Castillos en el aire: rumores anticipatorios a una situación de la empresa.
- Conductores de cuña: son aquellos que dañan la integridad de los afectados.
- De recta final: suelen anticiparse a una situación final.

Para Orozco G. y Flórez De Gortari<sup>39</sup>:

Ambas categorías (formales e informales) solo describen aspectos diferentes del comportamiento de las personas y, por lo mismo, se explica que una misma persona intervenga, a la vez, en las comunicaciones formales y este enlazado en comunicaciones de naturaleza informal, con uno o varios grupos respecto de los cuales se siente atraída y halla coincidencias de intereses físicos o emotivos. No podremos hablar de una clara división, pero sí de la impersonalidad y lentitud con que suele funcionar la comunicación formal, y la intención de la comunicación informal de llenar lagunas, cubrir demoras y agilizar el flujo comunicativo, porque permite la proyección individual y la comprensión mutua, lo cual nos acerca espontáneamente unos a otros y nos coloca en posición y ánimo de comunicarnos con naturalidad.

Por todo lo expuesto anteriormente, es fundamental identificar los modos como los canales de comunicación formal e informal inciden en la cultura existente en una organización. El análisis de estos elementos engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la misma; en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se

---

<sup>39</sup> **OROZCO GUTIÉRREZ**, Emiliano y **FLÓREZ DE GORTARI**, Sergio. Hacia una comunicación administrativa integral. México: Editorial Trillas, 1993. p. 56.

utilicen. Se establece que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> **GÁMEZ GASTÉLUM,** Rosalinda. Op. cit., Disponible en Internet: [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

### **2.3. MARCO CONTEXTUAL**

Cine Colombia S.A es una compañía fundada en Medellín, el 7 de Junio de 1927, por un grupo de personas que buscaban crear una empresa dedicada exclusivamente a la exhibición, producción y compra-venta de espectáculos cinematográficos.

En 1930-1932 llegó el cine sonoro al país y Cine Colombia se vio seriamente afectado, pues para enfrentar el cambio debía comprar nuevos equipos y hacer las adaptaciones técnicas del caso. El balance de tal año dejó un inmenso hueco en la economía de la empresa. Gracias a las medidas tomadas por los directivos que insistentemente buscaban nuevas formas de salir adelante y el amor de los auxiliares operativos que trabajaron solo por el 50% de su antiguo salario se pudo salvar y fortalecer la compañía. Para prevenir que un hecho así pudiera presentarse nuevamente en la organización, se decidió enviar constantemente un grupo de trabajadores especializado a Estados Unidos, su función sería informar cualquier innovación que en esa época se presentara.

Después de establecer la parte técnica, se inició una completa reorganización administrativa siguiendo los lineamientos modernos (de esa época), en los cuales la prioridad era delimitar áreas, delegar responsabilidades, administrar por objetivos y racionalizar el proceso de toma de decisiones.

Ante el cambio cultural, social y económico que se presentó en Colombia al transcurrir los años, las directivas de la empresa decidieron diversificar sus inversiones, sin restar importancia a su oficio inicial. Empezaron a construir Multiplex en los diferentes centros comerciales del país y decidieron gerenciarlos centralmente desde Bogotá, sede principal donde se ubicaría la Gerencia General y las áreas comerciales y de recursos humanos. Después, se percataron que desde Bogotá no podían manejar todos los teatros del país y optaron por abrir Gerencias Regionales y Gerencias de Multiplex que sirviera de reguladores para procesos internos.

En los nuevos Multiplex el público podía encontrar salas de mediana y pequeña capacidad para obtener mejores índices ocupacionales y racionalizar los servicios, así como ofrecer mayores posibilidades de salida al material cinematográfico de gran calidad artística que cuenta con cierto público especializado y que solo es rentable en las salas pequeñas, modernas, elegantes y cómodas, este es el caso de la sala 12 de Unicentro - Cali.

En la política de expansión y diversificación, la compañía duplicó en 1980 su capital social y ante el cierre de numerosas salas de barrio por la ausencia de público y la reubicación de zonas habitacionales y comerciales, Cine Colombia reorganizó sus almacenes de equipo y repuestos, también estableció una cadena de mercadeo de productos a través de las confiterías en sus propios teatros y adquirió salas en nuevos sitios estratégicos de las ciudades, convirtiéndose en la empresa más importante en su género de América Latina.

Después, la compañía se percató que las ganancias de los teatros dependían de los periodos de estudio y vacaciones manejados por las instituciones educativas. Mientras que en vacaciones el personal no daba abasto en la temporada escolar las personas sobraban, por eso idearon una forma que no solo beneficiaría a la empresa sino también a los colaboradores. Ahora, la organización recibiría solamente hojas de vida de personas que fuesen mayores de edad y estudiaran, así cuando llegaran las vacaciones tendrían todo el tiempo para trabajar y en temporada baja solo se presentarían el tiempo y los días necesarios. Para lograr este fin Cine Colombia cambia la redacción de los contratos laborales, a cualquier trabajador que ingresara a partir de esa época a laborar en la compañía se le pagaría por horas y la empresa estaría en la libertad de no citarlo los días que su presencia no fuese necesaria. Por otro lado, los colaboradores antiguos estaban exentos de firmar este nuevo contrato y sus condiciones seguirían siendo el pago y trabajo de ocho horas diarias sin posibilidad de no citarlos.

En la ciudad de Santiago de Cali la compañía decidió construir Multiplex en los centros comerciales que con mayor renombre. El primero fue Unicentro, este cuenta con 12 salas de las cuales dos son solo para uso preferencial. Hoy en día la planta física está en proceso de remodelación pues su estética y funcionalidad no está a la par con los actualmente construidos. Cuenta con 36 colaboradores repartidos de la siguiente forma:

- Gerencia: un gerente y un asistente.
- Confitería: un coordinador y ocho auxiliares operativos.
- Portería: un coordinador y 13 auxiliares operativos.
- Taquilla: un coordinador y cinco auxiliares operativos.

- Proyección: un coordinador y cuatro auxiliares operativos.

En orden de antigüedad encontramos el Multiplex Chipichape, cuenta con siete salas y hace poco sufrió una transformación total en su estructura física. Por ese hecho los colaboradores que trabajaban anteriormente en este lugar fueron trasladados a los otros Multiplex y solo un porcentaje bajo de ellos retorno nuevamente. Cuenta con 31 colaboradores repartidos de la siguiente forma:

- Gerencia: un gerente y un asistente.
- Confeitería: un coordinador y ocho auxiliares operativos.
- Portería: un coordinador, cinco auxiliares operativos y dos empleados temporales.
- Taquilla: un coordinador y cuatro auxiliares operativos.
- Proyección: un coordinador y tres auxiliares operativos.
- Juan Valdez Café: tres auxiliares operativos.

Luego, se construyó el Multiplex Cosmocentro, cuenta con seis salas de cine y fue el primer teatro pensado para la población de bajos recursos, manejó los precios más bajos de la ciudad hasta el 2010. Cuenta con 26 colaboradores repartidos de la siguiente forma:

- Gerencia: un gerente y un asistente.
- Confeitería: un coordinador y siete auxiliares operativos.
- Portería: cinco auxiliares operativos.



- Taquilla: un coordinador y seis auxiliares operativos.
- Proyección: un coordinador y tres auxiliares operativos.

Cerca al Multiplex Cosmocentro se construyó el Multiplex Palmetto, dotado de ocho salas de cine. En este teatro se encuentra ubicada la Agencia Sur Occidente de Cine Colombia encargada de la administración regional de los Multiplex del valle y el eje cafetero, en esta agencia se encuentran ubicados el Gerente Regional, un encargado de contabilidad, una practicante de psicología para procesos de selección y una recepcionista.

El Multiplex Palmetto cuenta con 31 colaboradores repartidos de la siguiente forma:

- Gerencia: un gerente y un asistente.
- Confitería: un coordinador y ocho auxiliares operativos.
- Portería: un coordinador y dos auxiliares operativos y 4 empleados temporales.
- Taquilla: un coordinador y seis auxiliares operativos
- Proyección: un coordinador y tres auxiliares operativos
- Juan Valdez Café: dos auxiliares operativos.

Por su lado la agencia está conformada por: el gerente regional, asistente de gerencia, psicóloga, recepcionista, contadora, mensajero, jefe de mercadeo, asistente de mercadeo.

Por último encontramos el Multiplex Río Cauca, con cinco salas, no lleva más de 2 años en funcionamiento, este teatro fue el primero en su tipo, pues cobra una tarifa única en todos los horarios y todos los días (a pesar de eso, aún se manejan

precios diferentes para general y preferencial). Para poder alcanzar este objetivo el teatro fue construido con estructuras básicas y maneja una estética simplista comparada con los otros. En el laboran 19 colaboradores repartidos de la siguiente forma:

- Gerencia: un gerente y un asistente.
- Confitería: un coordinador y seis auxiliares operativos
- Portería: cinco auxiliares operativos
- Taquilla: tres auxiliares operativos
- Proyección: dos auxiliares operativos

### **Cineco según estudios:**

Según un estudio realizado por la revista Portafolio.co en el año 2011, se rinde un informe financiero de varias empresas o sectores a través de los años 2006 y 2007, según esta publicación Cine Colombia S.A. presentó un incremento considerable en sus ingresos anuales (*Cuadro 1*).

Mientras en el año 2006 el patrimonio de Cine Colombia S.A. estaba valorado en 180 mil millones de pesos aproximadamente para el 2007 presentó un aumento del 8.6% en el mismo. Adicionalmente, en los estados financieros consolidados<sup>41</sup> presentados por el Grupo Valórem, que cuenta con un participación indirecta del 80% en Cine Colombia S.A, se puede apreciar que en el 2008 su patrimonio superó los 213 mil millones de pesos aproximadamente, dando a entender que esta empresa del sector exhibición de filmes y videocintas creció en un 9.3% al año 2007.

---

<sup>41</sup> **Valórem S.A.** Estados Financieros Consolidados 2010 [En línea]. Bogotá D.C: Grupo Valórem, 2010. [Consultado en diciembre de 2011]. Disponible en Internet: [http://www.valorem.com.co/edt\\_admin/imagenes/informacion/EstadosFinancieros-Consolidados2009.pdf](http://www.valorem.com.co/edt_admin/imagenes/informacion/EstadosFinancieros-Consolidados2009.pdf)

**Cuadro 1. Balance General Cine Colombia S.A. en 2007**

<b>Balance General</b> (En miles de pesos)		
	2006	2007
<b>Total activo</b>	246.653.727	256.265.854
<b>Total Pasivo</b>	66.630.219	60.752.731
<b>Total Patrimonio</b>	180.023.507	195.513.119

**Fuente:** BASTO CORREA, Fernando. Posicionamiento de las empresas colombianas en internet [en línea]. Bogotá D.C: Internetizando, 2011. (Consultado en diciembre de 2011). Disponible en Internet: [http://posicionamiento.internetizando.com/\[Internetizando.com\]%20POSICIONAMIENTO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20COLOMBIANAS%20EN%20INTERNET%20.pdf](http://posicionamiento.internetizando.com/[Internetizando.com]%20POSICIONAMIENTO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20COLOMBIANAS%20EN%20INTERNET%20.pdf)

Tal vez, el aumento anual de su patrimonio se deba a la inversión que hace esta organización en la nueva tecnología, por ejemplo, un estudio realizado por Fernando Basto Correa, Director General de Internetizando Estrategia Digital, Consultor y Conferencista Internacional en Marketing por Internet, asegura que Cine Colombia S.A. ocupa el noveno puesto entre las empresas colombianas con mayor posicionamiento en internet<sup>42</sup>.

Realizando una investigación de cuatro meses del primer semestre de 2010 Basto analizó 900.000 resultados en los buscadores Google, Yahoo y Bing (principales buscadores de información en internet) para dar respuesta a la pregunta ¿Qué ha hecho su empresa para lograr los primeros lugares en los buscadores de internet? En el caso de Cine Colombia, se digitaron frases relacionadas con entretenimiento, diversión, arte, películas, cine, etc. y se descubrió que esta organización lidera los resultados de búsquedas que incluyen esos ámbitos. Adicionalmente, estos resultados la llevaron a ocupar el puesto nueve en la lista de las empresas colombianas mejor posicionadas en motores de búsqueda en la red.

---

<sup>42</sup> **BASTO CORREA**, Fernando. Posicionamiento de las empresas colombianas en internet [en línea]. Bogotá D.C: Internetizando, 2010. [Consultado en diciembre de 2011]. Disponible en Internet: [http://posicionamiento.internetizando.com/\[Internetizando.com\]%20POSICIONAMIENTO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20COLOMBIANAS%20EN%20INTERNET%20.pdf](http://posicionamiento.internetizando.com/[Internetizando.com]%20POSICIONAMIENTO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20COLOMBIANAS%20EN%20INTERNET%20.pdf)

### 3. METODOLOGÍA

La investigación que se realizó en este trabajo es descriptiva, que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables., pues se analiza cómo los canales de comunicación formal e informal inciden en la cultura organizacional de Cine Colombia, Cali. Por otra parte, para alcanzar algunos de los objetivos específicos se recurrió a usar planteamientos de la investigación exploratoria, correlacional y explicativa. Aunque la investigación tiene un aire social es de tipo comunicacional centrada en el área de educación basada en un diseño empírico-analítico.

Teniendo en cuenta la población y los objetivos que se plantearon al inicio de la investigación, se usó un enfoque mixto para recolectar los resultados y posteriormente llegar a las conclusiones. Es un estudio observacional y descriptivo que midió los efectos de las estrategias comunicacionales en una muestra poblacional permitiendo estimar el nivel de efectividad que tienen.

Las categorías y subcategorías que se tuvieron en cuenta para aplicar las diferentes técnicas de recolección son:

#### *Comunicación:*

- Comunicación ascendente.
- Comunicación descendente.
- Comunicación horizontal.

*Canales:*

- Canales formales.
- Canales informales.

*Cultura empresarial:*

- Plan estratégico.
- Documentación.

*Poder:*

- Dinámicas de poder.
- Relaciones de poder.

Para hacer la recolección de información cualitativa se tienen en cuenta métodos de diseño documental y etnografía como:

### **3.1. REVISIÓN DOCUMENTAL**

Se revisó bibliografía recolectada en bibliotecas, librerías e Internet (libros, artículos, boletines, revistas y publicaciones diversas) sobre los temas que nutrieran esta investigación. Para el manejo adecuado de las referencias se recurrió al manejo de fichas de tipo bibliográfico, con las que se registró la información básica (título, autor, editorial, fecha de edición, etc.) de un libro, ensayo, artículo o periódico.

### **3.2. OBSERVACIÓN**

Se visitaron los diferentes Multiplex de Cine Colombia en Cali para identificar los canales de comunicación que son usados para emitir la información. Adicionalmente, se buscaron los escenarios de comunicación, las características de la cultura empresarial y cualquier hecho que aportara a desarrollo de esta investigación.

### **3.3. ENTREVISTAS**

Se desarrollaron entrevistas no estructuradas a los todos los gerentes y coordinadores de área para contrastar la información recolectada con la encuesta. Esta técnica también permitió identificar las relaciones de poder que se desarrollan en Cine Colombia Cali.

Las preguntas que se realizaron giran en torno a temas como cultura organizacional, poder y comunicación interna.

En el caso del enfoque cuantitativo el sondeo se convierte en el método por excelencia:

### **3.4. CENSO**

Se aplicó una encuesta a los auxiliares operativos de cada Multiplex, donde se indagaron sus conocimientos, actitudes, prácticas, opiniones, etc. (Ver anexo A).

Siguiendo los lineamientos de Tamayo y Tamayo (1999) para hacer una adecuada construcción de la encuesta se:

- Elistaron las variables a partir de los objetivos de la investigación y de la definición de la población objeto de estudio se hizo una lista exhaustiva de las variables y sub-variables que se iban a evaluar.

- Revisó la definición conceptual de dichas variables para disponer de un conocimiento claro sobre el tema central de investigación, conocer su sustento conceptual y determinar si son importantes para el trabajo.

- Revisó la mejor forma de medir dichas variables. En este punto se hizo la revisión de otros casos que aportaran a la decisión.

- Aplicó una prueba piloto de los instrumentos de medición a un segmento de los auxiliares operativos para analizar si las instrucciones se comprendían, si los ítems funcionaban de manera adecuada, si los resultados se podían usar para calcular confiabilidad del instrumento, etc.

- Modificó, ajustó y mejoró el instrumento. Teniendo como sustento los resultados de la prueba piloto se pasó a realizar los ajustes y modificaciones necesarias para mejorar el instrumento de medida.

Tras seguir las instrucciones sugeridas por Tamayo y Tamayo, se decidió dividir la encuesta en cuatro subcategorías que fueron analizadas en el mismo orden al revisar los resultados. De la pregunta 1 a la 11 hacían referencia a los flujos de comunicación (ascendente, descendente y horizontal), de la 12 a la 27 fueron para identificar canales de comunicación formal e informal, de la 28 a la 41 para analizar la cultura organizacional y finalmente de la 42 a la 46 nos permitieron identificar las relaciones de poder que se dan.

La encuesta realizada constaba de 45 preguntas en total, de las cuales 42 eran preguntas cerradas de selección múltiple con única respuesta y 3 preguntas eran mixtas (la número 28, 29 y 30).

## **4. RESULTADOS**

Los hallazgos se presentan en el orden en que fueron aplicados los diferentes métodos de investigación, iniciando por lo estudiado en la observación, después se presentan la información suministrada por coordinadores, asistentes de gerencia y gerentes, por último se analizan los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los auxiliares operativos.

### **4.1. REVISIÓN DOCUMENTAL**

Se investiga la documentación existente en Cine Colombia que nos brinde una noción de la cultura y la comunicación en Cine Colombia S.A.

**4.1.1.** Misión: “Brindar diversión y entretenimiento sanos, mediante la distribución y exhibición de películas y la prestación de los servicios complementarios requeridos por nuestros clientes, para obtener una rentabilidad adecuada que permita mantener un ambiente de desarrollo favorable y continuo para los trabajadores y utilidades para los accionistas generando impacto en el mejoramiento de las comunidades donde operamos”.

**4.1.2.** Visión: “Ser continuamente reconocidos como la empresa de entretenimiento más importante de Colombia y una de las mejores en servicio y tecnología en Latinoamérica”.

**4.1.3.** Objetivos estratégicos:

- Lograr la preferencia del cliente: lograr que el público en general seleccione a Cine Colombia como la primera opción para su entretenimiento, reconociendo el valor agregado que esta le ofrece a través de la excelente calidad de sus productos y servicios, la especial atención al cliente y el establecimiento de una clara diferencia con la competencia.
- Desarrollo humano: formar, capacitar e incentivar a los empleados, integrando sus objetivos personales con los de la organización, para lograr un aporte mutuo en función de la empresa, dentro del marco de los principios y valores institucionales.



- Liderazgo e imagen corporativa: mantener la imagen como empresa sólida en el mercado a través del reconocimiento del público, en cuanto al excelente manejo del negocio del cine, la calidad de sus producto y servicios y la responsabilidad social que cumple con la comunidad y sus empleados.

- Rentabilidad: mantener el margen de rentabilidad esperado por los accionistas, que permita desarrollar estrategias efectivas para el crecimiento de la compañía.

**4.1.4. Organigrama:** es funcional y vertical con direcciones autocráticas. Ver Anexo A.

**4.1.5. Pacto Colectivo:** es un manual que es entregado a cada colaborador al momento de ingresar a Cine Colombia S.A., en donde pueden encontrar todos los derechos y deberes que deberán ser cumplidos durante su permanencia en la organización.

**4.1.6. Principios**

- Honestidad.
- Respeto.
- Agregar valor al cliente, trabajadores y accionista.
- Prestar un servicio excelente al cliente.
- Acatamiento de las leyes.
- Justicia.

#### **4.1.7. Valores**

- Polifuncionalidad.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo en humano.
- Actitud positiva.
- Responsabilidad.
- Participación.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Innovación.

**4.1.8. Competencias Organizacionales:** son los comportamientos que deben identificar a todos los funcionarios de Cine Colombia.

- Servir al cliente interno y externo.
- Lograr resultados.
- Trabajar en equipo.
- Trabajar polifuncionalmente.

- Solucionar problemas.
- Comunicarse adecuadamente.
- Optimizar los procesos a su cargo.
- Actuar éticamente y de acuerdo con los principios y valores de la compañía.
- Actuar con seguridad.

**4.1.9. Competencias Gerenciales:** son los comportamientos que identifican a todos los funcionarios que puedan tener personal a su cargo.

- Liderar.
- Formar y desarrollar.
- Negociar.
- Tomar decisiones e implantarlas.
- Administrar efectivamente el presupuesto a su cargo.
- Conformar una red de relaciones sociales que soporte su labor.

**4.1.10. Competencias de área, negocio o punto de venta:** son aquellos comportamientos que identifican a un equipo de trabajo particular de la compañía.

- Usa el software ICON.

- Maneja adecuadamente los equipos del punto de venta.
- Distingue las denominaciones de los billetes y su autenticidad.
- Explica en detalle la distribución y planos de las salas.
- Utiliza las listas de precios definidos por la compañía.
- Describe detalladamente los productos y las promociones.
- Identifica las características y autenticidad de las boletas.
- Mantiene niveles adecuados de stock de productos.
- Maneja adecuadamente las cintas.
- Prepara de acuerdo con los procedimientos los productos de la confitería.
- Planea su trabajo y lo ejecuta de acuerdo con la programación de exhibición.
- Cumple estrictamente todas las normas y procedimientos de la compañía.

## **4.2. OBSERVACIÓN**

A lo largo de la investigación se observaron diferentes situaciones, escenarios, ritos, formas de comunicación. Que se describirán a continuación:

**4.2.1. Cultura Empresarial:** se reconocen los siguientes elementos de la cultura empresarial de Cine Colombia.

**4.2.1.1. Hábitos:** algunos hábitos generalizados que se identifican en Cine Colombia son:

- Cada auxiliar al momento de iniciar sus labores se acerca a la oficina del coordinador del área para enterarse de los últimos sucesos que hayan ocurrido en el Multiplex.
- En los momentos que no hay público para atender los auxiliares operativos se reúnen en algún punto de sus áreas de trabajo para hablar de diversos temas.
- Los grupos conformado grupos por afinidad (sin importar el área) salen a su tiempo de descanso a la misma hora.
- Los coordinadores de cada área preguntan semanalmente a los auxiliares operativos a su cargo si requieren algún horario en especial.
- Aunque el espacio asignado para que los colaboradores realicen su descanso es la cocina, la mayoría prefiere salir del Multiplex y recorrer el centro comercial donde se ubica.
- Al marcar el tiempo de descanso los auxiliares operativos y coordinadores se quitan la gorra del uniforme y el portanombre.

- Cuando los miembros de un grupo por afinidad quedan ubicados en diferentes áreas, aprovechan los momentos en que no hay público para salir de sus áreas y reunirse en algún punto del Multiplex.

**4.2.1.2. Héroes:** en cada uno de los Multiplex se encuentran héroes, en su mayoría son personas que han trabajado en Cine Colombia por más de 10 años y representan sabiduría e integridad. A pesar de no haber ascendido de cargo la opinión de estos colaboradores es muy respetada y tenida en cuenta por los coordinadores.

**4.2.1.3. Leyes:** para ayudar al cumplimiento del reglamento interno, cada coordinador de área se ha encargado de imprimir anuncios con mensajes recordando los puntos más vulnerados, por ejemplo “prohibido el porte de celulares en horas laborales”.

#### **4.2.2. Canales de comunicación**

**4.2.2.1. Formales:** los canales formales de Comunicación que se pueden identificar en Cine Colombia Cali son:

- Intranet: este canal formal fue establecido hace un año y medio (aproximadamente) en todos los teatros de la ciudad para brindar un recurso informativo a los colaboradores de la organización.

Para lograr el acceso de todos los colaboradores a la intranet, las directivas ordenaron instalar computadores en un punto estratégico de cada Multiplex, por ejemplo el comedor de empleados, el punto de información y el cuarto donde se encuentra el marcador de entrada y salida.

En este medio se puede encontrar información básica de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, etc.), fechas especiales, eventos realizados, indicadores alcanzados, ascensos, concursos abiertos, variedades, la agenda corporativa (contiene los números telefónicos de todas las áreas de la organización), nuevas campañas de concientización, etc.

- Carteleras: cada Multiplex tiene una cartelera ubicada en el comedor de empleados, los responsables de velar por su constante actualización es el gerente y el asistente de punto a menos que deleguen el trabajo en otra persona.

La única información que se encuentra en todas las carteleras corresponde a los plegables o volantes enviados por organizaciones como ARP Sura, Comfandi, Comfenalco, etc. El resto de los elementos publicados difieren, por ejemplo en un Multiplex pusieron el calendario de este año para que los colaboradores marcaran sus fechas de nacimiento, en otro publicaron un memorando para recordar la puntualidad que deben tener los colaboradores y las repercusiones de no cumplir con esto y al contrario de los dos anteriores en otro no hay información exhibida.

**4.2.2.2. Informales:** los canales informales de comunicación observados en Cine Colombia Cali están relacionados directamente con las reuniones casuales que se desarrollan en los Multiplex, para hacer una adecuada identificación de estas reuniones se tienen en cuenta sus participantes.

- Gerente- coordinador: los temas pueden girar en torno a información de otros Multiplex, llamados de atención por alguna situación, rumores que se escuchan de alguna nueva actividad, promoción o visita de auditoría, información de algún auxiliar que no esté acatando las normas o simplemente para comentar como van las cosas en el Multiplex.
- Coordinador- coordinador: en sus conversaciones hablan principalmente de lo que sucedió en las reuniones semanales y en algunas ocasiones discuten problemas vividos con auxiliares de áreas diferentes para que él encargado hable con ellos.
- Gerente- auxiliar: en casos especiales se encuentra que el gerente ha desarrollado una relación de amistad con algún auxiliar operativo. En este caso, el primero informa al segundo lo que sucede en el Multiplex, con la particularidad de expresar sus pensamientos y preocupaciones con relación al tema.
- Coordinador- auxiliar operativo: el coordinador de área comenta lo conversado en la reunión semanal, algunas acciones del área que no están bien y estrategias para mejorar la atención al público. A su vez, los auxiliares hacen una retroalimentación de los temas y aportan sus puntos de vista para llegar a una solución.

En algunos casos el coordinador habla temas confidenciales con su auxiliar de confianza, es decir con el que ha desarrollado una relación cercana por afinidad. Adicionalmente, este auxiliar operativo está autorizado (por el coordinador) para liderar el área en caso de algún imprevisto.

- Auxiliar operativo- auxiliar operativo: es el tipo de reunión que más se presenta, los auxiliares aprovechan cualquier espacio de tiempo para agruparse y conversar todos los temas del momento, ya sea porque escucharon a otras personas hablar o porque fueron informados directamente por algún coordinador o el gerente.

Adicionalmente, se identifica el contacto entre compañeros como medio informal de comunicación. Es la forma espontánea en que se comunican los colaboradores del mismo nivel jerárquico. En Cine Colombia se pueden identificar charlas, chismes, rumores, etc. como componente principal de este contacto.

**4.2.3. Escenarios:** en los Multiplex de Cine Colombia Cali se pueden observar diferentes escenarios, a continuación se describen aquellos que se pueden entrar en todos los puntos.

- Puerta de Multiplex: en horas de la tarde es normal encontrar un auxiliar operativo del área de portería ubicado en este sitio esperando la llegada del guarda de seguridad que cubre el turno de la noche. Teniendo en cuenta que gran parte de los colaboradores ingresan a trabajar en horas de la tarde, la puerta del Multiplex se convierte en el primer punto de encuentro, en este sitio se conocen los sucesos extraordinarios que han ocurrido en el día.
- Punto para marcar las entradas y salidas: en este punto los gerentes publican memorandos de interés por ser de paso obligatorio para los colaboradores.
- Zonas de vestuario: en cada Multiplex existe un vestidor para damas y otro para caballeros. En este sitio los colaboradores deben guardar sus pertenencias personales, además, ha sido adecuados con sillas, un lavado y un espejo. Lo anterior, lo convierte en una zona de reunión pues los colaboradores ingresan para realizar diferentes actividades personales.
- Cocina para empleados: es la zona de reunión por excelencia, en un momento de la noche es el sitio más concurrido por colaboradores del teatro. Aquí, se



pueden encontrar el gerente, el asistentes de gerencia, coordinadores y auxiliares operativos, se hablan de temas tanto laborales como personales, el flujo de comunicación es constante.

- Confitería: en esta área se encuentran ubicados la mayoría de los auxiliares operativos, convirtiéndose en el punto principal de producción de información. Normalmente, en la confitería inician los rumores de cada Multiplex.
- Taquilla: también es conocida como la “pecera” porque es un espacio sellado y los colaboradores se encuentran aislados del resto del teatro. Los colaboradores que se encuentran en esta área son los últimos en enterarse de algún nuevo rumor. Por eso, la información se limita a hechos personales convirtiéndola en una de las áreas en que mejor se conocen sus integrantes.
- Pasillos del Multiplex: en estos sitios circula constantemente la información del teatro, es el escenario más grande pues recorre todo el Multiplex y tiene diferentes puntos estratégicos de reunión. Normalmente, en las conversaciones que se desarrollan en los pasillos se ve(n) involucrado(s) algún(os) acomodador(es). Estos últimos se pueden comparar con vehículos de comunicación pues llevan la información de un escenario a otro.
- Proyección: es un escenario exclusivo para miembros del área, físicamente se encuentra ubicado varios niveles por encima del Multiplex y es una zona prohibida para los colaboradores no autorizados. En esta área sus integrantes desarrollan fuertes vínculos de amistad y no dan tanta importancia a lo ocurrido en el resto del Multiplex.
- Punto de información: se puede observar que es el punto de reunión para acomodadores. En este sitio el coordinador del área informa la estrategia de trabajo que se realizará en el día.
- Gerencia: en este escenario la comunicación es formal, normalmente los colaboradores usan la oficina de gerencia para tratar temas estrictamente laborales.

- Oficinas de cada área: los coordinadores de área hacen uso de este espacio para distribuir las tareas a realizar e informar nuevos sucesos que sean de interés general para los auxiliares operativos.

Aunque no en todos los Multiplex de Cine Colombia Cali exista una tienda Juan Valdez, resulta importante resaltar que en Palmetto y Chipichape este sitio representa un escenario importante de comunicación, los colaboradores hacen uso de la silletería y el buen ambiente que provee para descansar y conversar temas diversos.

#### **4.3. ENTREVISTA A GERENTES Y COORDINADORES**

A través de estas entrevistas los gerentes y coordinadores brindaron diferentes puntos de vista acerca de la comunicación y la cultura empresarial en sus Multiplex. Se presentan las ideas que coincidieron en todos los teatros:

##### **4.3.1. En cuanto a comunicación:**

- Los medios formales que se maneja en Cine Colombia son:

*Memorandos:* son emitidos por la gerencia para corregir comportamientos o llamar a descargos. Es el medio formal más usado en los Multiplex, puede ser de carácter grupal o individual. En el primer caso, se publica en un sitio estratégico como el marcador de entrada y salida y se usa para corregir algún comportamiento general que esté en contra de las normativas organizacionales. En el segundo caso, el gerente hace entrega directa al implicado y es el medio propicio para realizar un llamado a descargos, pues especifica el motivo, el día de la cita y la hora.

*Reuniones semanales:* se realizan cada lunes y en ellas participan los gerentes de Multiplex y el gerente regional.

*Reuniones quincenales:* cada Multiplex realiza esta reunión entre gerente, asistente y coordinadores de área. En ellas se discuten temas como rotación del personal, problemas internos, órdenes generales, nuevos productos, nuevas promociones y nuevas estrategias.

Algunas de las impresiones generales de los entrevistados acerca de este tema son:

- La comunicación, a pesar de no ser la mejor, sirve para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Es complicado mantener la información confidencial lejos de los pasillos del Multiplex.
- En ocasiones los auxiliares operativos manejan más información que los gerentes y coordinadores.
- Los canales formales de comunicación en Cineco no son suficientes para controlar los flujos de información que se presentan.

#### **4.3.2. En cuanto a Cultura Empresarial:**

- Los componentes de Cultura Organizacional que pueden identificar coordinadores, asistentes de gerencia y gerentes son:

*Mitos:* en los diferentes Múltiplex de la ciudad de Cali afirman que en las salas donde se proyectan las películas, fantasmas rondan el lugar asustando a quien se atreva a entrar después de finalizar la última función.

*Ceremonias:* las ceremonias de Cine Colombia son:

Anuales:

- En el día de las madres a las auxiliares operativas que tienen hijos se les da el primer turno y en caso de no haber tanta afluencia de clientes se les permite irse más temprano de lo programado.
- En el mes de diciembre se realiza una fiesta para celebrar el fin de año, con la participación de todos los colaboradores de la ciudad. En esta reunión se brinda

una cena y posteriormente los colaboradores tienen la posibilidad de bailar, brindar y compartir con sus compañeros.

- Cena de navidad: entre los colaboradores se reúne dinero para comprar una cena navideña que será compartida el día 23 de diciembre.

Mensuales:

- Al iniciar cada mes la gerencia compra pastel y gaseosa para celebrar el cumpleaños de los colaboradores que corresponden.
- En Cine Colombia es muy difícil crear, entre los colaboradores, sentido de pertenencia por la organización porque la mayoría de ellos están de paso.
- Muchos de los hábitos de los auxiliares van en contra del reglamento interno de Cine Colombia.
- Cine Colombia respeta las creencias religiosas y culturales de los colaboradores, pero cuida que estas no afecten los procesos de la organización.
- Los colaboradores no conocen aspectos como misión, visión, objetivos estratégicos, etc. Porque realmente no les interesa.

**4.3.3.** En cuanto a poder:

- Es importante hallar la forma adecuada de persuadir a los jóvenes, porque puede resultar perjudicial para los procesos que se sientan retados o amenazados.
- Los niveles de respeto hacia superiores han disminuido, algunos jóvenes no acostumbran dirigirse a sus coordinadores y/o gerentes de usted o señor(a), el trato es muy casual y todos son considerados como iguales.

- Trabajar con jóvenes es complicado porque algunos todavía no han desarrollado la madurez suficiente para separar el aspecto laboral del personal y creen que cuando el coordinador o el gerente les hace un llamado de atención es porque “no les caen bien” y están aprovechando su cargo para hacerles pasar un mal rato.

#### **4.4. ENCUESTA TIPO CENSO**

El censo se realiza con una encuesta aplicada a 104 auxiliares operativos de Cine Colombia Cali. En ella se evalúan cuatro aspectos fundamentales para la investigación (comunicación, cultura y clima, canales formales e informales y poder).

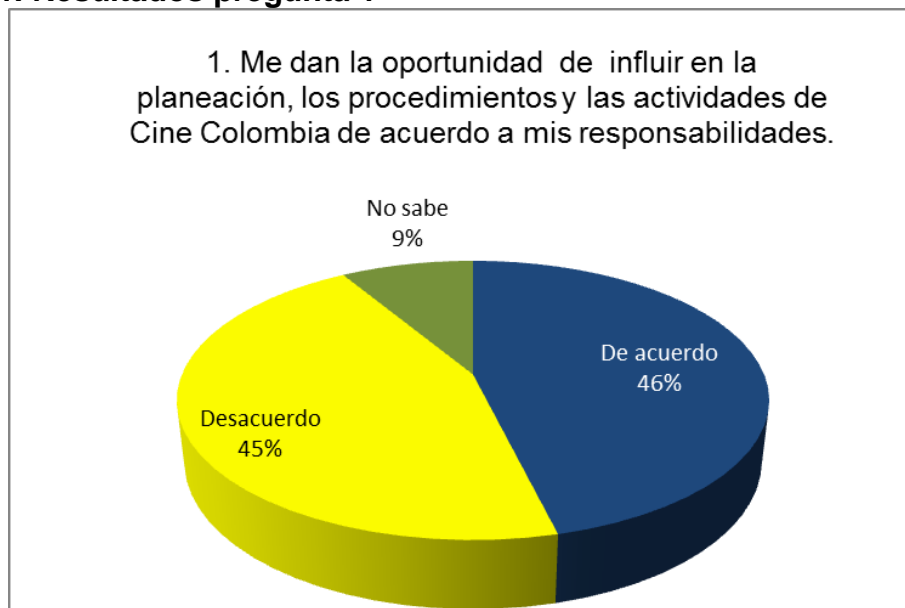
Antes de realizar la encuesta a todos los auxiliares operativos, se aplica una prueba piloto a cinco colaboradores, arrojando como resultado algunas fallas en la redacción de las preguntas y la estructura de la encuesta, las falencias se corrigieron.

Se hace un análisis horizontal de cada pregunta y posteriormente se analiza verticalmente las respuestas por categoría, teniendo en cuenta que de la pregunta número 1 a la 11 hacen referencia a comunicación, de la 12 a la 27 a canales formales e informales, de la 28 a la 41 a cultura y clima y por último de la 42 a la 46 a poder.

##### **4.4.1. Análisis horizontal:**

**4.4.1.1. Comunicación (ascendente, descendente, horizontal):** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la afirmación número 1 (ver gráfico 1), se puede afirmar que el 46% (48 colaboradores) de los encuestados están de acuerdo con tener la oportunidad de influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de Cine Colombia, el 45% (47 colaboradores) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el 9% (9 colaboradores) restante no sabe.

**Gráfico 1. Resultados pregunta 1**



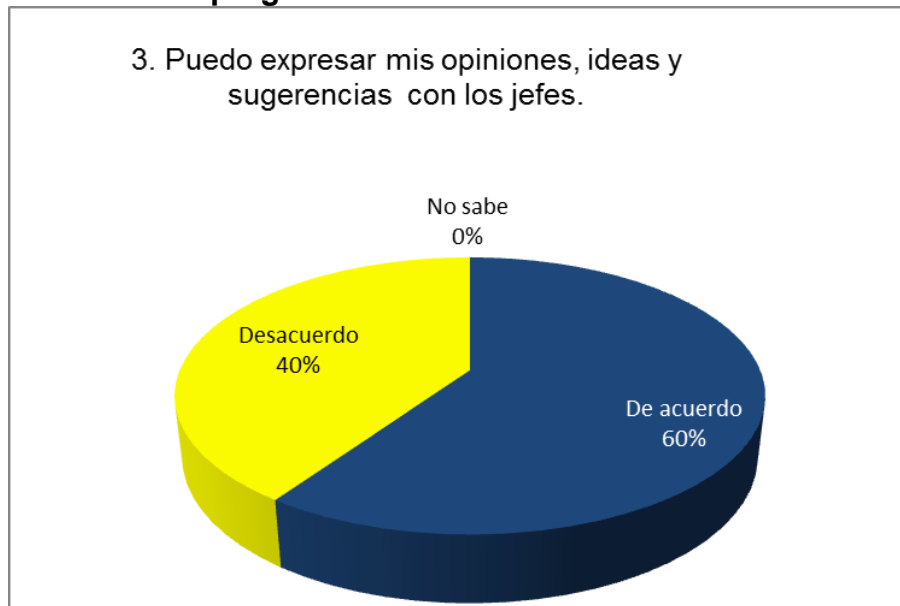
En la afirmación número 2, se puede observar que el 61% (64 Auxiliares Operativos) de los encuestados están de acuerdo con conocer el procedimiento adecuado que deben seguir cuando tienen un problema relacionado con el trabajo, el 33% (34 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 6% (6 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 2. Resultados pregunta 2**



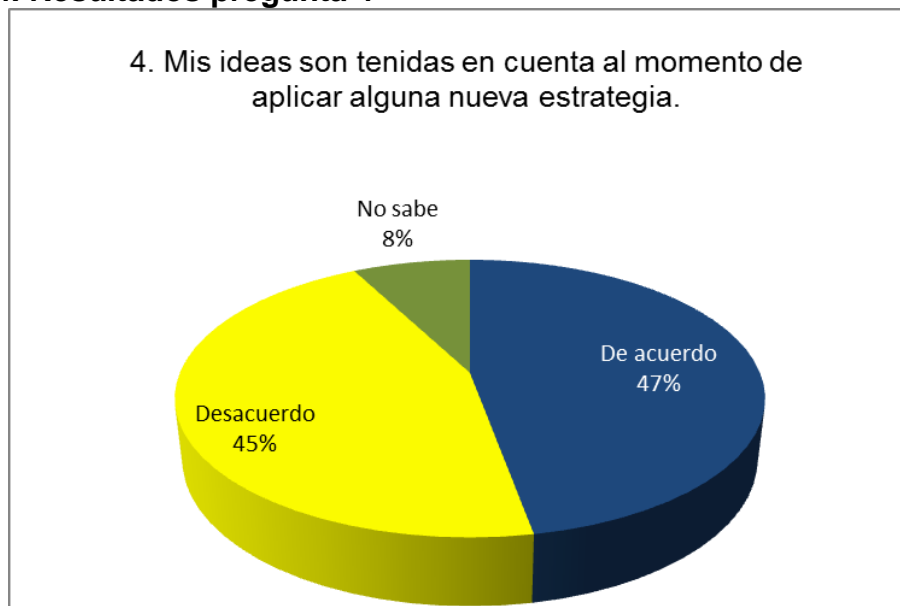
Según lo observado en la pregunta número 3 (ver anexo E) el 60% de los encuestados (62 personas) están de acuerdo con poder expresar sus opiniones, ideas y sugerencias con los jefes, el 40% (42 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior.

**Gráfico 3. Resultados pregunta 3**



De acuerdo con el resultado de la pregunta número 4 (ver Gráfico 4.), se puede afirmar que el 47% de los encuestados (49 personas) están de acuerdo con que sus ideas son tenidas en cuenta al momento de aplicar alguna nueva estrategia, el 45% (47 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 8% (8 personas) no sabe.

**Gráfico 4. Resultados pregunta 4**



Teniendo en cuenta los resultados de la afirmación número 5 (Gráfico 5.), se puede decir que el 62% de los encuestados (65 colaboradores) están de acuerdo con recibir la información necesaria y útil por parte de su coordinador, para desarrollar efectivamente su trabajo, el 36% (37 colaboradores) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 2% (2 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 5. Resultados pregunta 5**





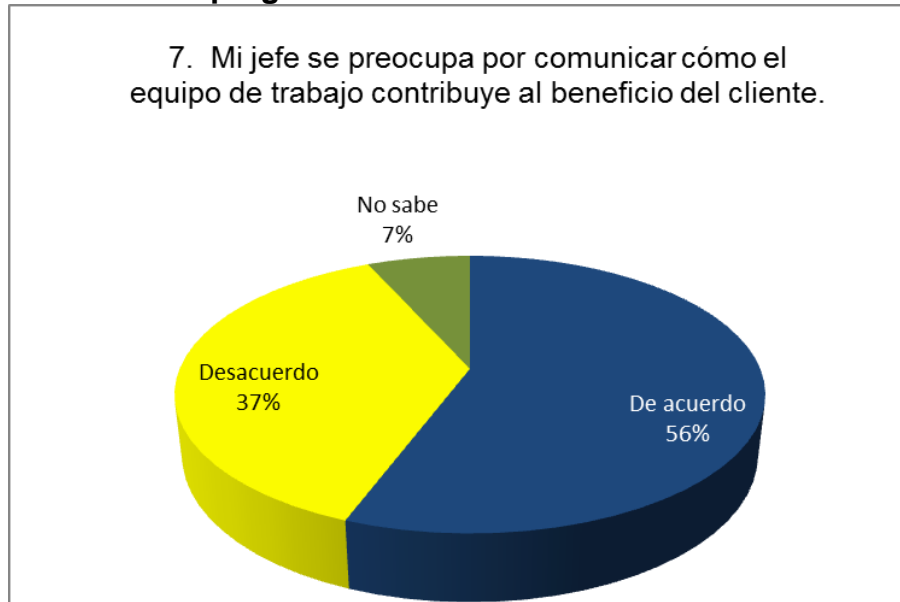
Lo observado en la pregunta número 6 (ver Gráfico 6), permite analizar que el 53% de los encuestados (55 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con recibir y/o tener acceso a tiempo la información sobre aquello que le afecta, el 37% (39 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 10% (10 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 6. Resultados pregunta 6**



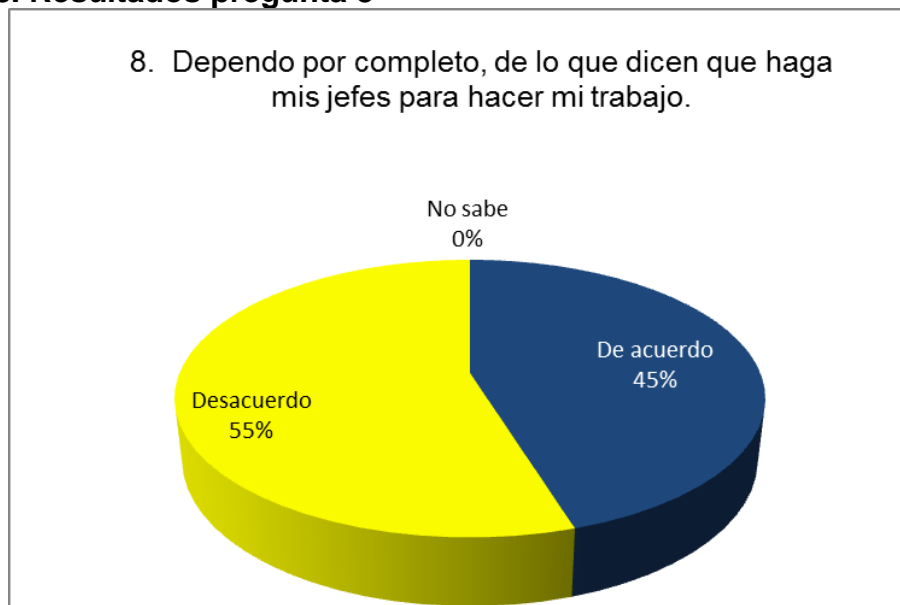
De acuerdo con el resultado de la pregunta número 7 (ver Gráfico 7.), se puede observar que el 56% de los encuestados (58 personas) están de acuerdo con que su jefe le preocupa comunicar cómo el equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente, el 37% (39 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el 7% (7 personas) restante no sabe.

**Gráfico 7. Resultados pregunta 7**



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la afirmación número 8 (ver Gráfico 8), se puede afirmar que el 55% de los encuestados (57 colaboradores) están en desacuerdo con depender por completo, de lo que dicen que haga sus jefes para hacer su trabajo, el 45% (47 colaboradores) contestaron estar de acuerdo con lo anterior.

**Gráfico 8. Resultados pregunta 8**



En la afirmación número 9, se puede observar (ver gráfico 9.) que el 64% de los encuestados (58 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que recibe retroalimentación por parte de su coordinador sobre la calidad del trabajo que realiza, el 23% (39 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 13% (7 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 9. Resultados pregunta 9**



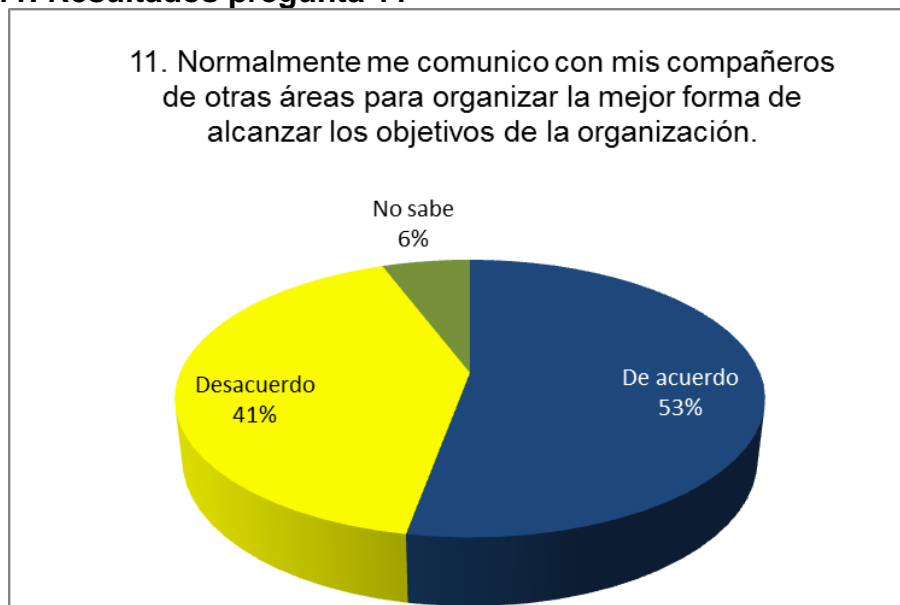
Según lo observado en la pregunta número 10 (ver Gráfico 10.) el 59% de los encuestados (61 personas) están de acuerdo con que generalmente es alentado a compartir su conocimiento y/o experiencias con los demás, el 35% (37 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 6% (6 personas) no saben.

**Gráfico 10. Resultados pregunta 10**



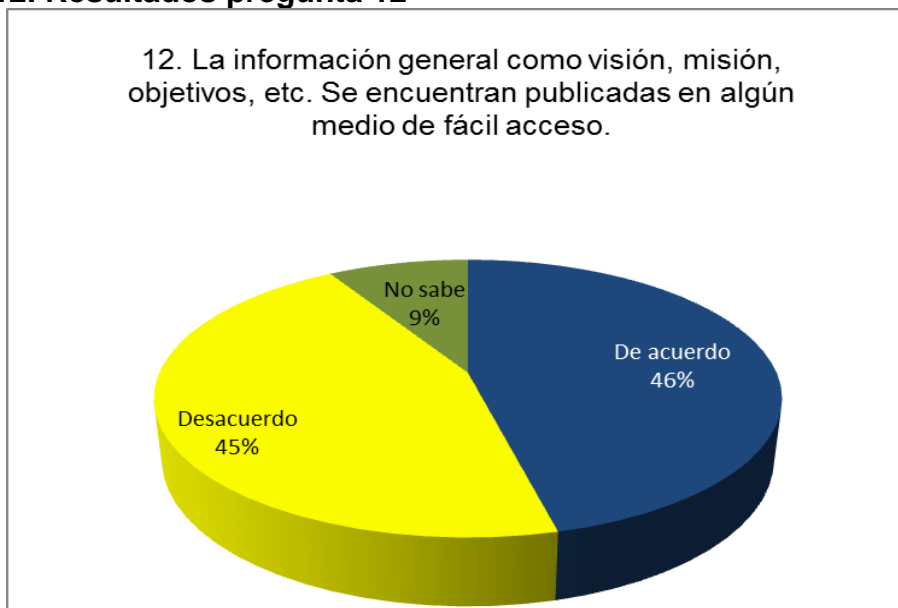
De acuerdo con el resultado de la pregunta número 11 (ver Gráfico 11), se puede afirmar que el 53% de los encuestados (55 personas) están de acuerdo con que normalmente se comunican con sus compañeros de otras áreas para organizar la mejor forma de alcanzar los objetivos de la organización, el 41% (43 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 6% (6 personas) no sabe.

**Gráfico 11. Resultados pregunta 11**



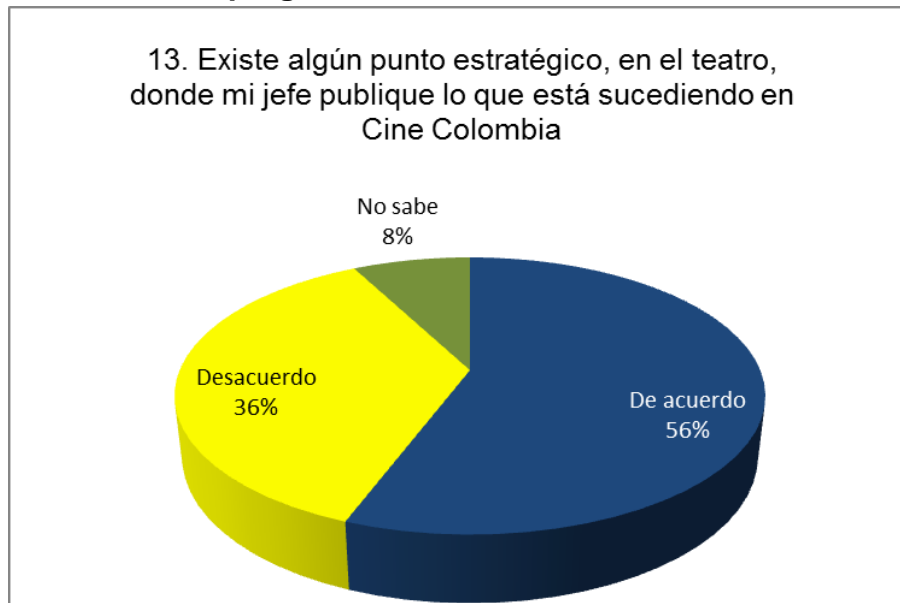
Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta número 12 (ver Gráfico 12), se puede decir que el 46% de los encuestados (48 colaboradores) están de acuerdo con que la información general como visión, misión, objetivos, etc. se encuentran publicadas en algún medio de fácil acceso, el 45% (47 colaboradores) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 9% (9 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 12. Resultados pregunta 12**



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la afirmación número 13 (ver Gráfico 13.), se puede afirmar que el 56% de los encuestados (58 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que existe algún punto estratégico, en el teatro, donde su jefe publique lo que está sucediendo en Cine Colombia, el 36% (38 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 8% (8 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 13. Resultados pregunta 13**



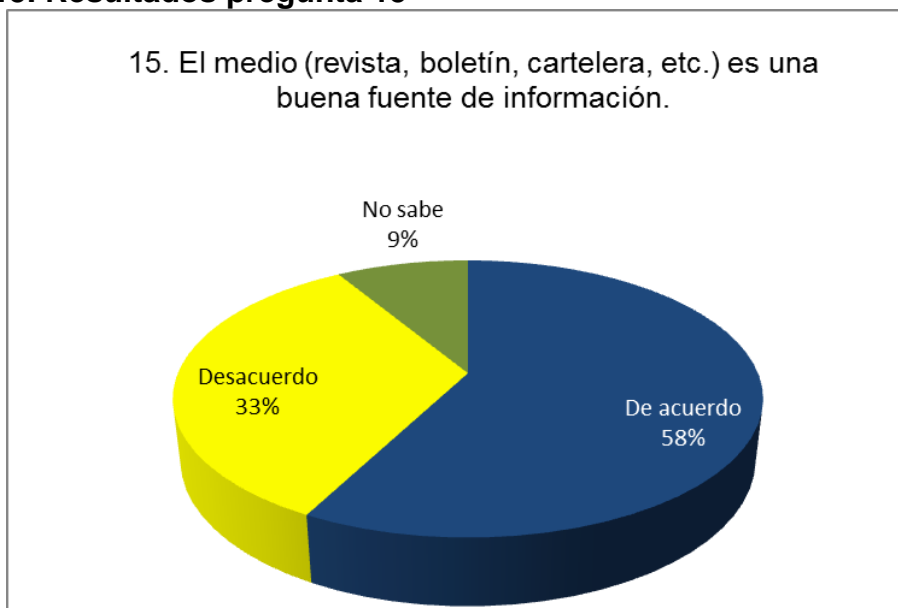
En la afirmación número 14, se puede observar (ver gráfico 14) que el 59% de los encuestados (62 personas) están de acuerdo con que existe algún medio (revista, boletín, cartelera, etc.) donde se publique la información de la organización, el 34% (35 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 7% (7 personas) no sabe.

**Gráfico 14. Resultados pregunta 14**



Según lo observado en la pregunta número 15 (ver Gráfico 15.) el 58% de los encuestados (60 colaboradores) están de acuerdo con que el medio (revista, boletín, cartelera, etc.) es una buena fuente de información, el 33% (35 colaboradores) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 9% (9 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 15. Resultados pregunta 15**



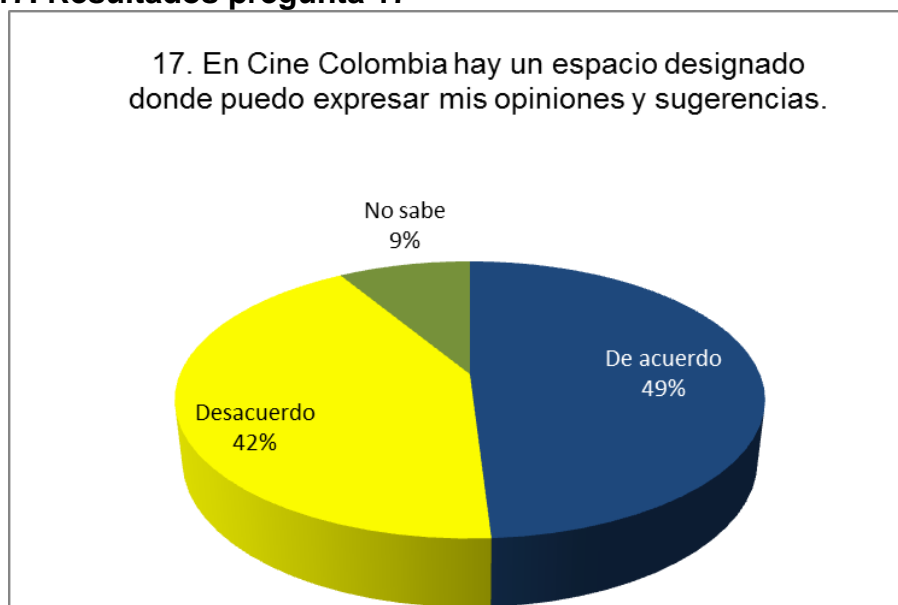
De acuerdo con el resultado de la pregunta número 16 (ver Gráfico 16), se puede afirmar que el 63% de los encuestados (66 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que existe algún medio (revista, boletín, cartelera, etc.) donde se publique la información de la organización, el 35% (36 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 2% (2 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 16. Resultados pregunta 16**



Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta número 17 (ver Gráfico 17), se puede decir que el 49% de los encuestados (51 personas) están de acuerdo con que en Cine Colombia hay un espacio designado donde pueden expresar sus opiniones y sugerencias, el 42% (44 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 9% (9 personas) no sabe.

**Gráfico 17. Resultados pregunta 17**





Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la afirmación número 18 (ver Gráfico 18), se puede afirmar que el 70% de los encuestados (73 colaboradores) están en desacuerdo con que cada año, semestre, trimestre y/o semana reciben una evaluación de su desempeño, el 15% (15 colaboradores) contestaron estar de acuerdo con lo anterior y el restante 15% (16 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 18. Resultados pregunta 18**



En la afirmación número 19, se puede observar (ver Gráfico 19.) que el 57% de los encuestados (59 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que conocen los manuales creados por la empresa para dar a conocer sus normativas y/o procedimientos, el 36% (38 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 7% (7 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 19. Resultados pregunta 19**



Según lo observado en la pregunta número 20 (ver Gráfico 20.) el 47% de los encuestados (49 personas) están de acuerdo con que en Cine Colombia se realizan reuniones periódicamente para discutir los objetivos y problemas del teatro, el 45% (49 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 8% (8 personas) no sabe.

**Gráfico 20. Resultados pregunta 20**



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la afirmación número 21 (ver Gráfico 21), se puede afirmar que el 52% de los encuestados (54 personas) están de acuerdo con que la información llega en el momento oportuno a cada área, el 42% (44 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 6% (6 personas) no sabe.

**Gráfico 21. Resultados pregunta 21**



De acuerdo con el resultado de la pregunta número 22 (ver Gráfico 22), se puede afirmar que el 55% de los encuestados (57 colaboradores) están de acuerdo con que se enteran de lo que sucede en la organización por medio de sus jefes o comunicaciones que ellos hacen, el 37% (39 colaboradores) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 8% (8 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 22. Resultados pregunta 22**



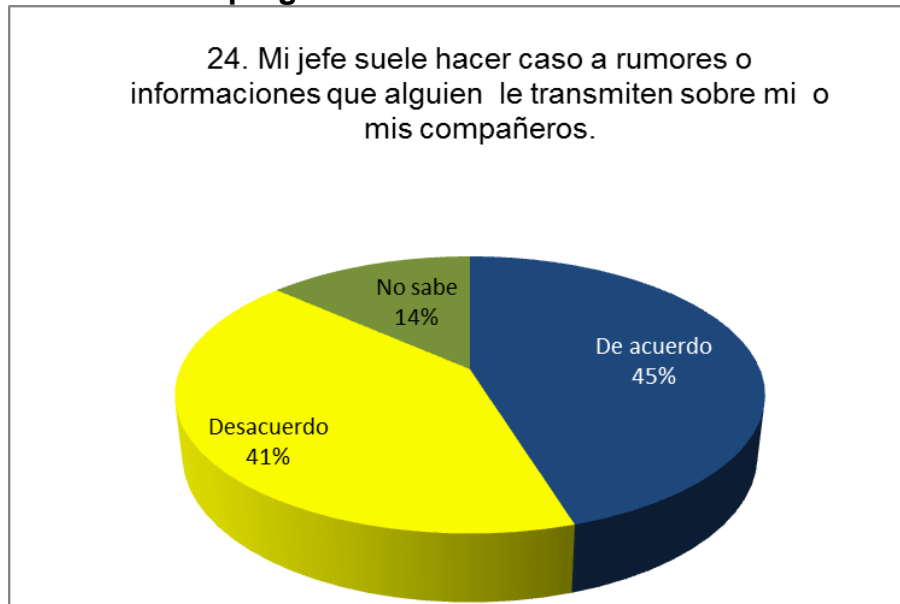
Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta número 23 (ver Gráfico 23.), se puede decir que el 90% de los encuestados (94 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que se enteran de lo que sucede en la organización por medio de sus compañeros, el 4% (4 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 6% (6 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 23. Resultados pregunta 23**



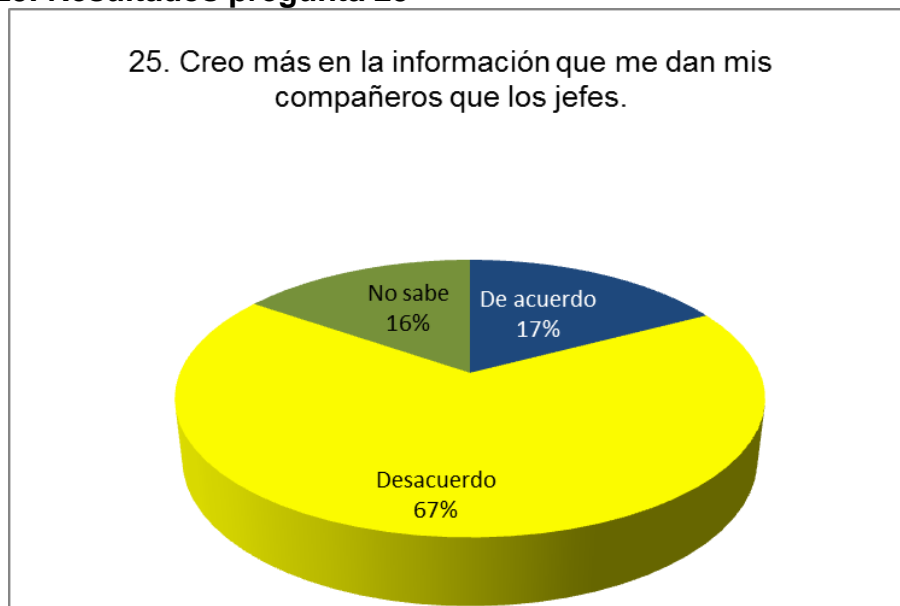
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la afirmación número 24 (ver Gráfico 24), se puede afirmar que el 45% de los encuestados (47 personas) están de acuerdo con que sus jefes suelen hacer caso a rumores o informaciones que alguien les transmiten sobre ellos o sus compañeros, el 41% (43 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 14% (14 personas) no sabe.

**Gráfico 24. Resultados pregunta 24**



En la afirmación número 25, se puede observar (ver Gráfico 25.) que el 67% de los encuestados (70 colaboradores) están en desacuerdo con que creen más en la información que les dan sus compañeros que los jefes, el 17% (18 colaboradores) contestaron estar de acuerdo con lo anterior y el restante 16% (16 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 25. Resultados pregunta 25**



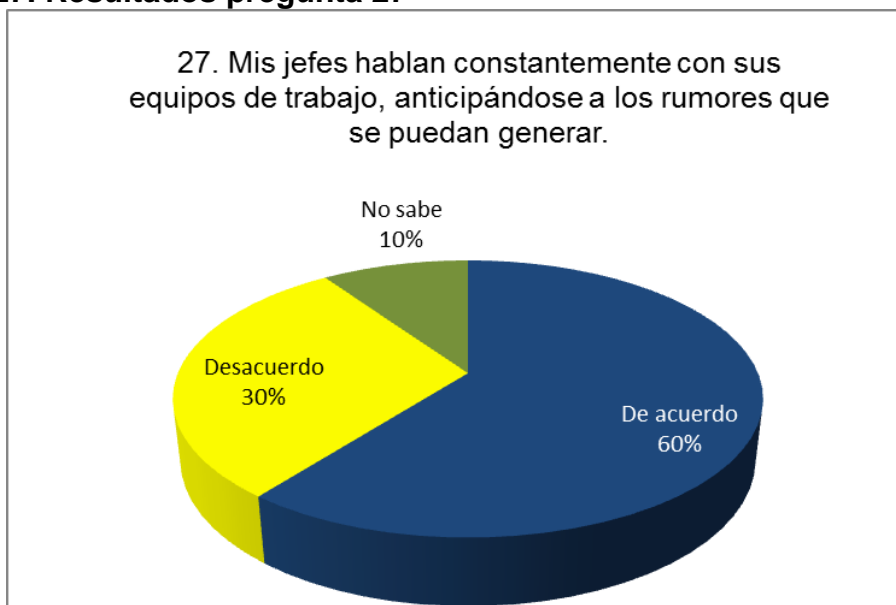
Según lo observado en la pregunta número 26 (ver Gráfico 26.) el 58% de los encuestados (60 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que los problemas de comunicación en sus áreas son superados fácilmente, el 31% (32 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 11% (12 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 26. Resultados pregunta 26**



De acuerdo con el resultado de la pregunta número 27 (ver Gráfico 27), se puede afirmar que el 60% de los encuestados (63 personas) están de acuerdo con que sus jefes hablan constantemente con sus equipos de trabajo, anticipándose a los rumores que se puedan generar, el 30% (31 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 10% (10 personas) no sabe.

**Gráfico 27. Resultados pregunta 27**



Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta número 28 (ver Gráfico 28), se puede decir que el 55% de los encuestados (57 colaboradores) están en desacuerdo con conocer la misión de Cine Colombia, por otro lado el 45% (47 colaboradores) contestaron estar de acuerdo con lo anterior.

Al momento de preguntar cuál es la idea central de la misión, las respuestas más frecuentes fueron:

- Comprometidos con el medio ambiente.
- Servir al cliente.
- Brindar entretenimiento a los clientes.

- Presentar películas.
- Ser una empresa de cine y servicio al cliente.
- Servir satisfactoriamente a los clientes.
- Cada día prestar un mejor servicio con mejor tecnología.

**Gráfico 28. Resultados pregunta 28**



En la afirmación número 29, se puede observar (ver Gráfico 29.) que el 58% de los encuestados (60 Auxiliares Operativos) están en desacuerdo con que conocen la visión de Cine Colombia, el 42% (44 Auxiliares Operativos) contestaron estar de acuerdo con lo anterior.

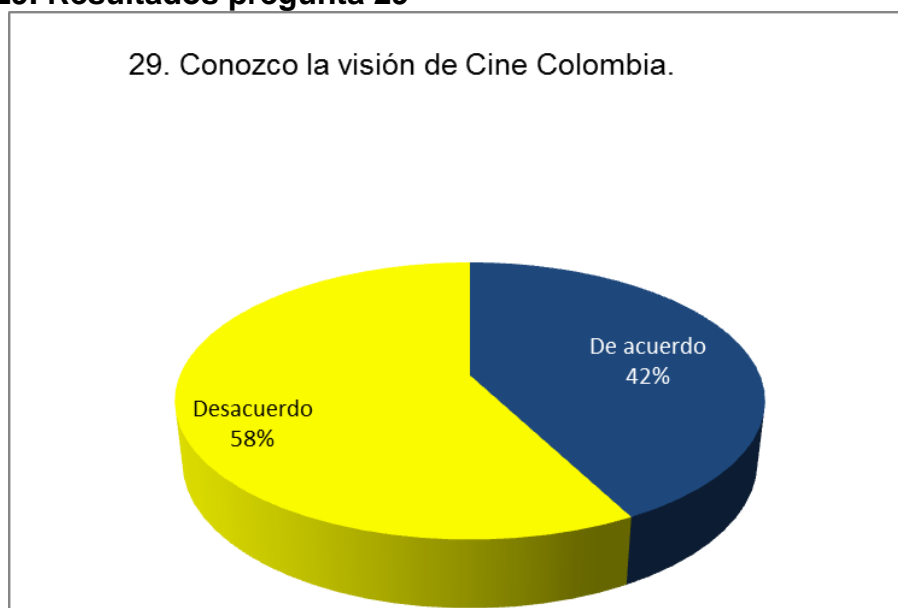
Al momento de preguntar cuál es la idea central de la visión, las respuestas más frecuentes fueron:

- Dar empleo a los estudiantes para ayudarlos como personas.



- Crecer como compañía y ser líder en entretenimiento en cine.
- Ser empresa líder de exhibición y distribución de películas a nivel latinoamericano.

**Gráfico 29. Resultados pregunta 29**



Según lo observado en la pregunta número 30 (ver Gráfico 30) el 57% de los encuestados (59 personas) están en desacuerdo con que conocen los objetivos de Cine Colombia, el 43% (45 personas) contestaron estar de acuerdo con lo anterior.

Al momento de preguntar cuáles son los Objetivos Corporativos de Cine Colombia, las respuestas más frecuentes fueron:

- Excelente servicio al cliente.
- Crecer a nivel nacional.
- Implementar más contenidos alternativos.

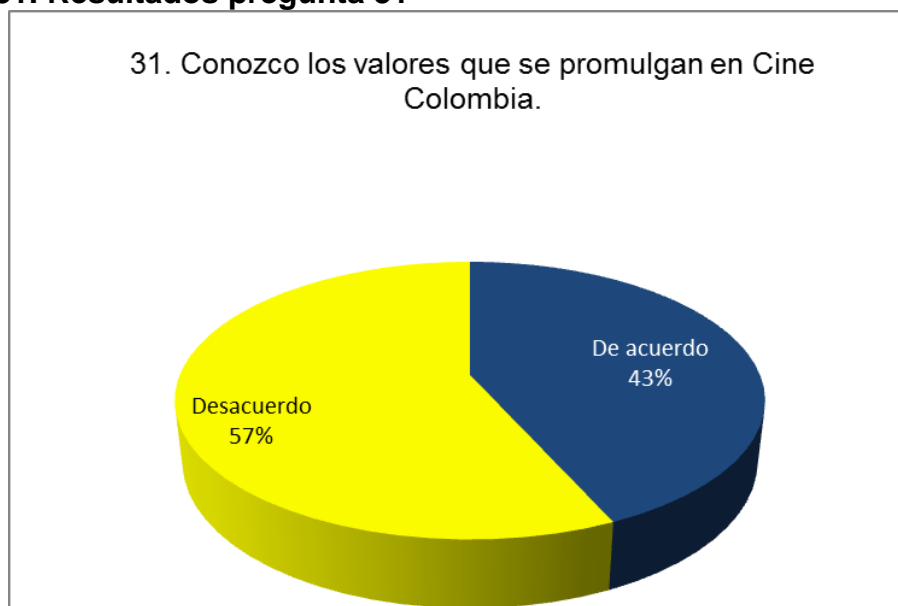
- Cada día ganar más capital.
- Generar empleos.
- Ser una empresa sólida.
- Generar diversión.

**Gráfico 30. Resultados pregunta 30**



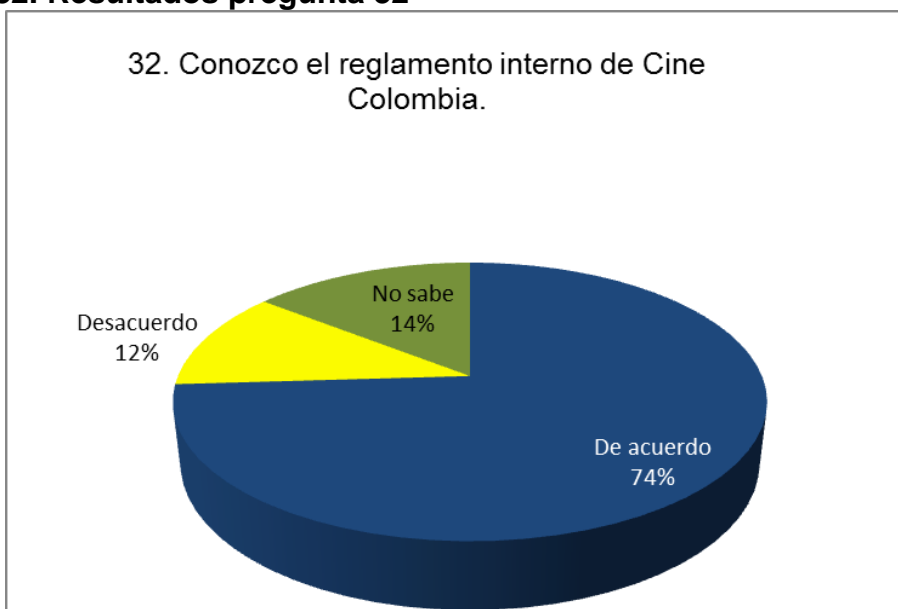
De acuerdo con el resultado de la pregunta número 31 (ver Gráfico 31.), se puede afirmar que el 57% de los encuestados (59 colaboradores) están en desacuerdo con que conocen los valores que se promulgan en Cine Colombia, el 43% (45 colaboradores) contestaron estar de acuerdo con lo anterior.

**Gráfico 31. Resultados pregunta 31**



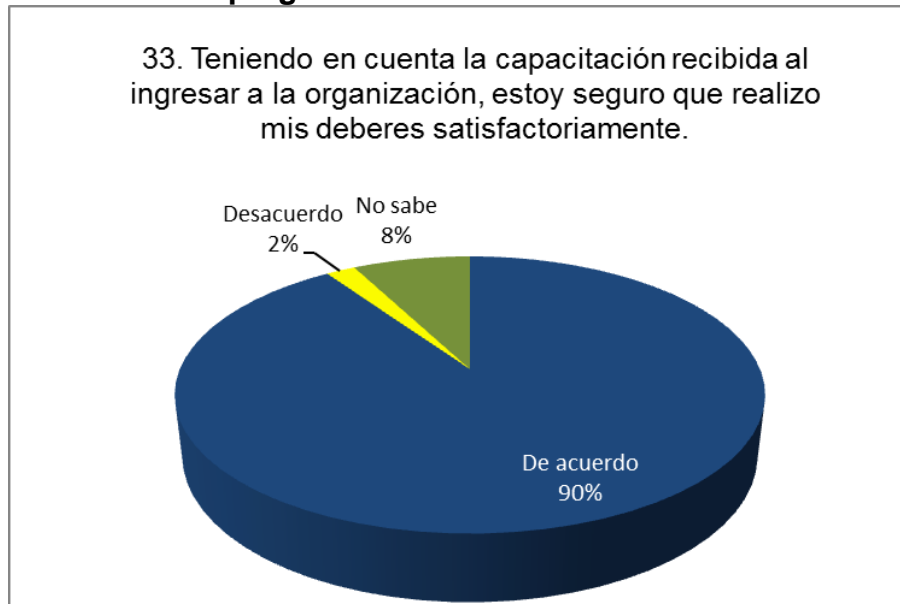
Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta número 32 (ver Gráfico 32), se puede decir que el 74% de los encuestados (77 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que conocen el reglamento interno de Cine Colombia, el 12% (12 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 14% (15 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 32. Resultados pregunta 32**



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la afirmación número 33 (ver Gráfico 33.), se puede analizar que el 90% de los encuestados (94 personas) están de acuerdo con que teniendo en cuenta la capacitación recibida al ingresar a la organización, están seguros que realizaron sus deberes satisfactoriamente, el 2% (2 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 8% (8 personas) no sabe.

**Gráfico 33. Resultados pregunta 33**



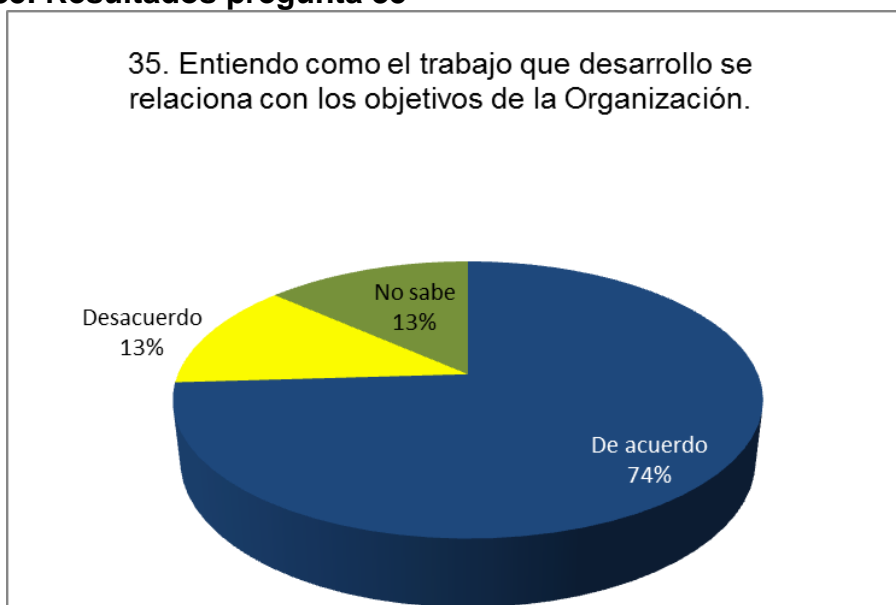
En la afirmación número 34, se puede observar (Gráfico 34.) que el 64% de los encuestados (67 colaboradores) están de acuerdo con que trabajan en un ambiente de confianza y cordialidad, el 28% (29 colaboradores) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 8% (8 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 34. Resultados pregunta 34**



Según lo observado en la pregunta número 35 (ver Gráfico 35), el 74% de los encuestados (77 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con entienden como el trabajo que desarrollan se relaciona con los objetivos de la Organización, el 13% (13 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 13% (14 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 35. Resultados pregunta 35**



De acuerdo con el resultado de la pregunta número 36 (ver Gráfico 36.), se puede afirmar que el 72% de los encuestados (75 personas) están de acuerdo con que se sienten comprometidos con las directrices estratégicas de su organización, el 15% (16 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 13% (13 personas) no sabe.

**Gráfico 36. Resultados pregunta 36**



Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta número 37 (ver Gráfico 37.), se puede decir que el 68% de los encuestados (71 colaboradores) están en desacuerdo con que en su área se sacrifica el trabajo en equipo para alcanzar logros particulares, el 19% (20 colaboradores) contestaron estar de acuerdo con lo anterior y el restante 13% (13 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 37. Resultados pregunta 37**



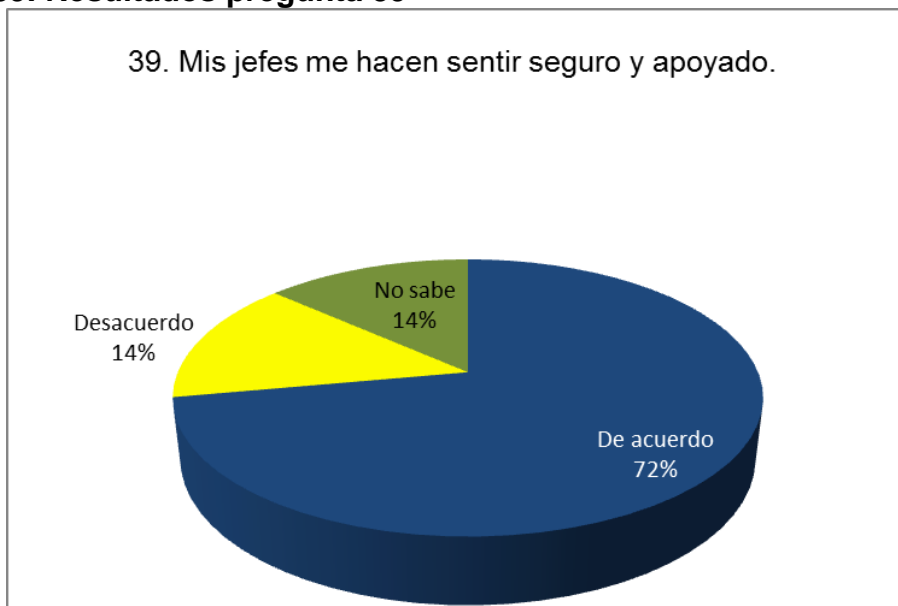
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la afirmación número 38 (ver Gráfico 38.), se puede afirmar que el 72% de los encuestados (75 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que es normal que se presenten discusiones entre los compañeros, el 17% (18 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 11% (11 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 38. Resultados pregunta 38**



En la afirmación número 39, se puede observar (ver Gráfico 39.) que el 72% de los encuestados (75 personas) están de acuerdo con que su jefe lo hacen sentir seguro y apoyado, el 14% (15 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 14% (14 personas) no sabe.

**Gráfico 39. Resultados pregunta 39**



Según lo observado en la pregunta número 40 (ver Gráfico 40.) el 67% de los encuestados (70 colaboradores) están de acuerdo con que el ambiente creado por mis compañeros y jefes es el ideal para desempeñar sus funciones, el 20% (21 colaboradores) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 13% (13 colaboradores) no sabe.



**Gráfico 40. Resultados pregunta 40**



De acuerdo con el resultado de la pregunta número 41 (ver Gráfico 41.), se puede afirmar que el 64% de los encuestados (67 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que la empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal, el 24% (25 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 12% (12 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 41. Resultados pregunta 41**



Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta número 42 (ver Gráfico 42.), se puede decir que el 75% de los encuestados (78 personas) están de acuerdo con que tienen confianza en las habilidades de su coordinador para hacer su trabajo, el 13% (14 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 12% (12 personas) no sabe.

**Gráfico 42. Resultados pregunta 42**



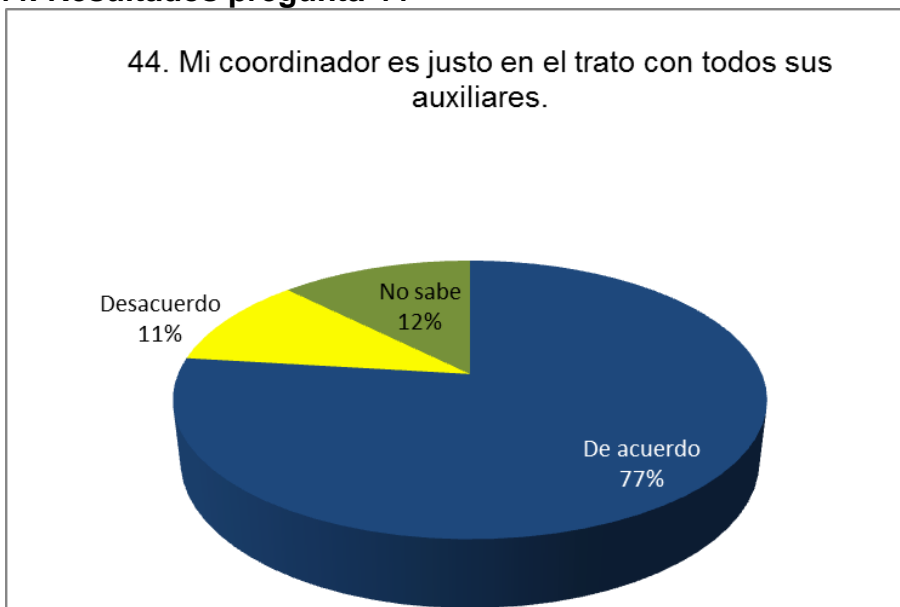
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la afirmación número 43 (ver Gráfico 43.), se puede analizar que el 65% de los encuestados (67 colaboradores) están de acuerdo con que tienen confianza en las habilidades del gerente y asistente del Multiplex para hacer su trabajo, el 19% (20 colaboradores) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 16% (17 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 43. Resultados pregunta 43**



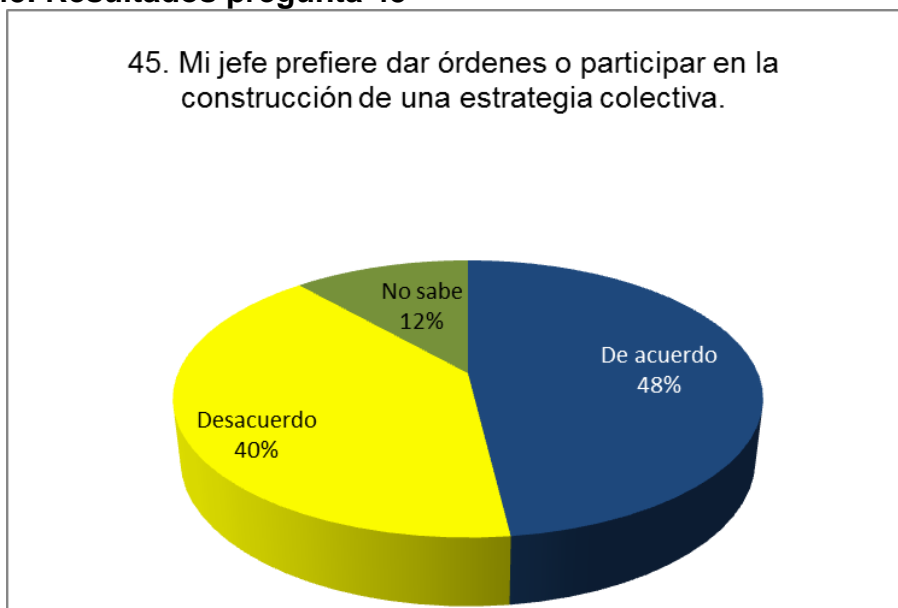
En la afirmación número 44, se puede observar (ver Gráfico 43.) que el 77% de los encuestados (80 Auxiliares Operativos) están de acuerdo con que su coordinador es justo con el trato con todos sus auxiliares, el 11% (11 Auxiliares Operativos) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 12% (13 Auxiliares Operativos) no sabe.

**Gráfico 44. Resultados pregunta 44**



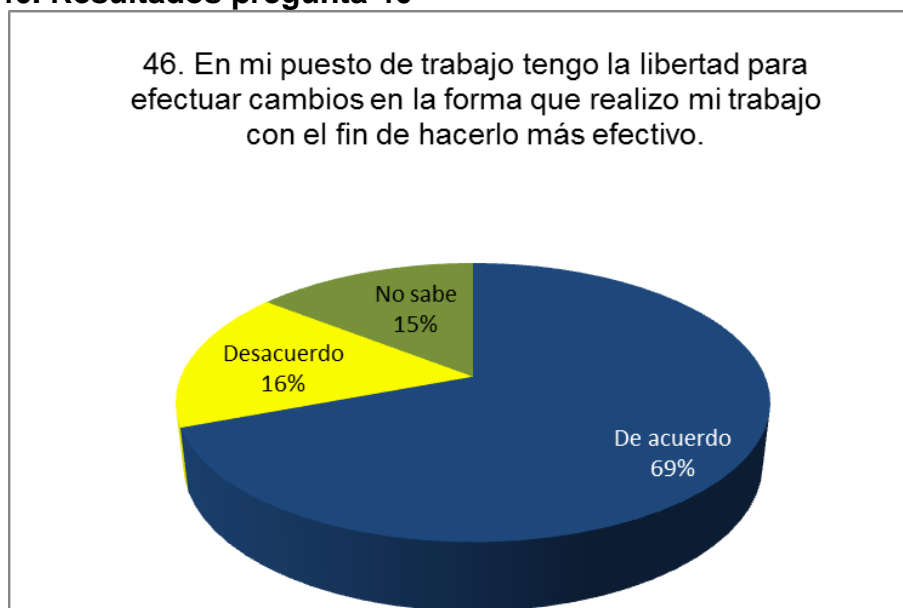
Según lo observado en la pregunta número 45 (ver Gráfico 45.) el 48% de los encuestados (50 personas) están de acuerdo con que su jefe prefiere dar órdenes o participar en la construcción de una estrategia colectiva, el 40% (42 personas) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 12% (12 personas) no sabe.

**Gráfico 45. Resultados pregunta 45**



De acuerdo con el resultado de la pregunta número 46 (ver Gráfico 46), se puede afirmar que el 69% de los encuestados (72 colaboradores) están de acuerdo con que en su puesto de trabajo tiene la libertad para efectuar cambios en la forma que realiza su trabajo con el fin de hacerlo más efectivo, el 16% (17 colaboradores) contestaron estar en desacuerdo con lo anterior y el restante 15% (15 colaboradores) no sabe.

**Gráfico 46. Resultados pregunta 46**



#### **4.4.2. Análisis vertical:**

**4.4.2.1. Comunicación (ascendente, descendente, horizontal):** al analizar las afirmaciones que evalúan la comunicación, se observa una división pareja en las opiniones. A pesar de eso, en todos los casos los porcentajes positivos están por encima de los negativos.

En siete de diez preguntas, el número de colaboradores que están en desacuerdo con que la comunicación en Cine Colombia es clara y participativa es superado solo por cinco o diez puntos de las personas que están de acuerdo.

Solo en las preguntas 2, 3, 5 y 9 las respuestas positivas superan el 60% de la población encuestada. De estas preguntas, la número 2 y 9 hacen referencia a la comunicación horizontal, esto quiere decir que los colaboradores sienten que existen posibilidades de participar en el intercambio de la información y a su vez recibir una retroalimentación de dicho intercambio. La pregunta número 3 se relaciona con la comunicación ascendente y permite afirmar que el 60% de la población sabe que puede expresar sus opiniones, ideas y sugerencias. Por último, los colaboradores que están de acuerdo con la afirmación número 5 muestran que los coordinadores de áreas se comunican constantemente con los auxiliares operativos para generar sinergia en los procesos.

**4.4.2.2. Canales formales e informales:** las preguntas enfocadas a conocer la opinión de los auxiliares operativos hacia los canales formales de comunicación en Cine Colombia señalan que la mayoría de ellos creen conocer los diferentes medios de comunicación brindados por la organización. Sin embargo, la afirmación número 18 muestra que no existe un medio formal para evaluar su desempeño, evitando la retroalimentación en las áreas de trabajo. Esta afirmación va en contravía de lo observado en la subcategoría de comunicación, donde los participantes afirman experimentar procesos de retroalimentación en Cine Colombia, haciéndose evidente que ellos hacían referencia a una retroalimentación informal.

Teniendo en cuenta que la retroalimentación “se constituye en un método de diagnóstico de la buena o correcta comunicación de la estrategia en la empresa, colaborando a los procesos de control de gestión al desestresar el sistema a partir de la verificación de la comprensión real de los indicadores para su posterior cumplimiento”<sup>43</sup>. Resulta evidente que Cine Colombia está desaprovechando un recurso clave para mejorar la comunicación, la cultura y por ende todos los procesos internos. Los colaboradores se convierten en los mejores evaluadores de las falencias que pueden estar ocurriendo en la organización y al ignorar la necesidad de un canal formal para atender sus sugerencias y observaciones, es decir la retroalimentación, se atenta contra el logro de los objetivos corporativos.

Al estudiar la afirmación número 23 se observa que el 90% de los colaboradores afirman enterarse primero por sus compañeros de lo ocurrido en la organización, esto indica que los canales formales de comunicación, no son eficientes en su labor de informar y se han convertido en “medios de adorno”, denominación otorgada por Garrido (2008) a los soportes utilizados para «promocionar» o recordar diferentes informaciones de la compañía, dando la impresión de llevar procesos comunicativos valiosos, pero realmente, no están cumpliendo un objetivo verdadero y no contribuyen realmente al desarrollo de los procesos internos.

A pesar de este hecho, el 67% de los colaboradores creen más en los datos oficiales, esto quiere decir que para ellos los canales informales llevan mayor información pero son menos confiables.

**4.4.2.3. Cultura y Clima:** de acuerdo a las respuestas brindadas por los auxiliares operativos de Cine Colombia Cali, trabajan en un ambiente cómodo y de

---

<sup>43</sup> **GARRIDO**, Op. cit. p. 53.

confianza, en donde se superan las discusiones, que normalmente se presentan, gracias al trabajo en equipo de todos los colaboradores y el apoyo de sus jefes.

Entre los porcentajes positivos cabe resaltar el alcanzado en la pregunta número 33, en la cual el 90% de los participantes creen realizar un trabajo satisfactorio gracias a la capacitación brindada por Cine Colombia al momento de su ingreso.

Por otro lado, es muy importante resaltar que los auxiliares operativos no conocen aspectos fundamentales de la cultura organizacional como misión, visión y objetivos estratégicos. Esto se ve evidenciado en las preguntas 28, 29, 30 y 31 donde los porcentajes negativos superan a los positivos. Adicionalmente, sólo algunos de los auxiliares operativos que afirmaron conocer estos aspectos dieron respuestas correctas al momento de confirmar si esta información era clara.

Como se manifestó en el planteamiento de la investigación, la globalización llevó a las empresas a repensar sus estrategias, encontrando en los colaboradores la clave para diferenciarse de otras organizaciones. Crear sinergia entre los grupos de trabajo para potenciar la eficiencia y competitividad se convirtió en una prioridad, y todo esto se ha logrado gracias a la comunicación de los diferentes aspectos que hacen parte de la cultura organizacional. Como lo afirma Garrido: “en general la gente da prioridad a aquello que le produce un valor y sentido al trabajar”.

Si se aplica lo anteriormente mencionado a las respuestas brindadas por los auxiliares operativos en las preguntas 28, 29, 30 y 31 se encuentra que en Cine Colombia se pueden mejorar notablemente los procesos internos y obtener sinergia entre los equipos de trabajo. Para lograrlo es necesario comunicar los objetivos organizacionales y así dar un valor y sentido al trabajo realizado por los colaboradores. Ellos al verse motivados y valorados cumplirán con sus funciones y mejoraran el clima en las áreas de trabajo generando un mejor ambiente laboral que lleve al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Un resultado llama la atención por ir en contra de lo planteado en el párrafo anterior, según el 74% de los encuestados afirman entender cómo el trabajo que realizan se relaciona con los objetivos de la organización (pregunta 35). Pero, ¿cómo pueden entender los objetivos de la organización si no los conocen? La única explicación es que los colaboradores estén realizando su trabajo de una forma mecánica y no den importancia a dichos objetivos. De ser este el caso, Cine Colombia sería equiparable con las empresas pre-globalización, en las cuales no

se consideraba el valor agregado otorgado por las personas. Este hecho resulta perjudicial para Cineco, pues evita desarrollar estrategias que impidan a la competencia superar sus estándares de calidad.

También, se resalta el resultado obtenido en la pregunta 32, en la cual el 74% de los colaboradores afirman conocer el reglamento interno de Cine Colombia. En este caso se genera la pregunta: ¿Por qué en esta organización hay un conocimiento casi total de la reglamentación y no de otros elementos que contribuyen al desarrollo de la cultura organizacional? Analizando los resultados se observa que en Cineco priorizan la información que hace referencia a los deberes de los colaboradores y que en caso de no ser cumplida se puede reflejar en una acción disciplinaria. Este hecho va en contra de los beneficios buscados al establecer canales formales de comunicación, creando descontento, falta de pertenencia y resentimiento entre los colaboradores.

**4.4.2.4. Poder:** teniendo en cuenta lo analizado en la encuesta, se puede afirmar que los auxiliares operativos de Cine Colombia Cali confían en las capacidades de sus jefes y consideran que son eficientes en su desempeño.

Adicionalmente, el 77% de los encuestados opinan que sus coordinadores son justos en el trato de sus colaboradores. Sin embargo, la afirmación número 45 revela un porcentaje parejo para las opiniones negativas y positivas, en cuanto a este tema. El 48% de los participantes aseguran que sus jefes prefieren dar órdenes a participar en la construcción de una estrategia de trabajo colectiva, mientras el 40% creen que esta afirmación no es cierta.

**Para tener en cuenta:**

- Los auxiliares operativos sienten que pueden participar dando sus opiniones en los procesos que se dan al momento de la operación.
- A pesar de conocer los canales formales de comunicación existentes en Cine Colombia, los colaboradores sienten que estos medios no facilitan los procesos de retroalimentación necesarios para el mejoramiento continuo de los procesos internos.



- Los canales de comunicación usados para llevar a cabo procesos de retroalimentación son verbales e informales, evitando que las recomendaciones perduren en el tiempo y puedan ser revisadas en un momento determinado.
- En Cine Colombia S.A. los canales informales de comunicación son más eficientes al momento de hacer circular información.
- Los auxiliares operativos desconocen aspectos fundamentales de la cultura organizacional como misión, visión y objetivos corporativos lo cual puede impactar negativamente en la articulación de todos los procesos que se realizan en la organización.
- A pesar del desconocimiento general de los diferentes aspectos de la organización y las fallas en la comunicación formal, los auxiliares operativos aseguran que trabajan en un ambiente cómodo y de confianza.
- Cine Colombia S.A. (Cali) tiene la posibilidad de mejorar notablemente los procesos internos por medio de la motivación a sus colaboradores. Para lograrlo debe crear un valor y sentido al trabajo que se realiza diariamente en sus instalaciones.
- Los colaboradores son los mejores evaluadores de las falencias que pueden estar ocurriendo en la organización y al ignorar la necesidad de un canal formal para atender sus sugerencias y observaciones, es decir la retroalimentación, se atenta contra el bienestar de la empresa.
- Los medios formales de comunicación se han convertido en “medios de adorno” (Garrido), es decir, se publican para dar la impresión de procesos comunicativos sólidos pero en el fondo no cumplen con los objetivos requeridos.
- En Cine Colombia se da prioridad a comunicar el reglamento interno, es decir, buscan resaltar la autoridad formal, dejando de lado otros aspectos de la cultura organizacional como misión, visión y objetivos estratégicos.

## 5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos tras aplicar diferentes técnicas como la revisión documental, la observación, la entrevista y la encuesta tipo censo que permitieron crear una fundamentación sólida para la investigación, identificar los canales de comunicación y los componentes de la cultura organizacional, contrastar las diferentes informaciones e indagar los conocimientos, actitudes, prácticas, opiniones, etc. de los colaboradores, se llega a las siguientes conclusiones:

- La cultura empresarial de una organización se puede ver afectada negativamente por deficiencias en los usos de los canales formales de comunicación. Es fundamental hacer uso de los medios formales para enseñar su misión, visión, objetivos estratégicos, etc.
- A pesar de la rapidez que brindan los canales informales de comunicación, los colaboradores tienen claros los riesgos que se corren al creer en este tipo de información, por eso, prefieren confiar en los medios formales de la organización aunque sean más lentos.
- Los mensajes en las organizaciones no llegan en estado puro al receptor, ya que siempre es interpretado con algo de subjetividad, por lo tanto las empresas deben potenciar el desarrollo de lazos simbólicos en el componente humano.
- Sí los canales formales informan a los colaboradores de una organización su planteamiento estratégico, ellos podrían aportar nuevos conocimientos a la cultura empresarial creando identidad y enriqueciendo su entorno laboral.
- La forma de comunicación que se desarrolla más a menudo en las organizaciones es la oral y se da por canales informales pues facilita la rápida emisión de mensajes como instrucciones, recomendaciones, planeaciones, retroalimentaciones, etc.
- El flujo de información de manera formal se constituye como un elemento clave para que se optimice la capacidad operativa de los colaboradores, comprendiendo claramente el rumbo de la organización y la gerenciación de su propio puesto de trabajo.

- Si en una organización los colaboradores no sienten que forman parte de los procesos de comunicación, la cultura organizacional se ve afectada directamente. Provocando desinterés por parte de los colaboradores en procesos internos y todo lo relacionado con la organización.
- Es importante que en cualquier organización exista un medio formal por el cual se pueda hacer una retroalimentación adecuada a sus colaboradores.
- De acuerdo a lo afirmado por Bantz (1983), la cultura es “constituida y reconstituida en comunicación”, esto quiere decir que cualquier factor que participa en el proceso comunicativo afecta directamente la cultura de una sociedad. En este caso, la cultura empresarial de Cine Colombia Cali se ve afectada por deficiencias en los usos de los canales formales de comunicación, pues ningún medio ha sido usado para enseñar su misión, visión, objetivos estratégicos, etc. aspectos que resultan fundamentales en el desarrollo de una cultura empresarial.
- Los canales formales de comunicación en Cine Colombia Cali están constituidos por memorandos, carteleras, intranet, reuniones mensuales, reuniones quincenales y el pacto colectivo. Todos ellos son reconocidos y aceptados por los colaboradores, sin embargo, se identificó que la información fluye lentamente, dificultando la ágil reacción de los afectados. Por otro lado, los canales informales de comunicación están constituidos esencialmente por las reuniones casuales que se generan en diferentes momentos del día. Estos canales son usados por todos los colaboradores de Cineco, ocasionando que la información no oficial llegue más rápido y pueda ser nutrida por datos no reales. A pesar de la rapidez que brindan los canales informales, los colaboradores de Cine Colombia Cali tienen claro los riesgos que se corren al creer en este tipo de información, por eso, prefieren confiar en los medios formales de la organización.
- Si los colaboradores de Cine Colombia Cali conocieran elementos de la cultura empresarial, como el planteamiento estratégico, podrían aportar nuevos conocimientos a la organización. A su vez, se fortalecería la identidad y el entorno laboral.
- La forma de comunicación que predomina en Cine Colombia Cali es la oral y se da por canales informales pues facilita la rápida emisión de mensajes como instrucciones, recomendaciones, planeaciones, retroalimentaciones, etc.
- En el censo aplicado a los auxiliares operativos no se les pidió nombrar los principios y valores, pero al ser consecuente con los resultados obtenidos en las

preguntas 28, 29 y 30 podemos afirmar que los colaboradores tampoco tiene conocimiento de estos elementos de la cultura organizacional.

- Los auxiliares operativos no se sienten involucrados en los procesos de comunicación que se desarrollan en Cine Colombia Cali. Este hecho afecta directamente la cultura organizacional, provocando desinterés por parte de los colaboradores en procesos internos y todo lo relacionado con la organización.
- En Cine Colombia Cali no existen medios formales para realizar una retroalimentación adecuada a sus colaboradores.
- Aunque la comunicación en Cine Colombia no sea la más adecuada, los colaboradores consideran que trabajan en un buen ambiente laboral.

## 6. RECOMENDACIONES

- Desde la Agencia Sur Occidente de Cine Colombia se debería sugerir a la Gerencia General que cada Agencia Regional cuente con un área de Comunicación que regule la emisión y recepción de mensajes al interior de la organización, cree estrategias de comunicación para motivar la participación de los colaboradores en los procesos internos, promueva la comunicación en la organización, fortalezca y mejore los canales formales que existen,
- En caso de no ser creada el área de Comunicación, es necesario contratar la asesoría de un grupo consultor en comunicación que cree y aplique estrategias para mejorar los procesos internos de comunicación y genere saberes de comunicación asertiva en los directivos de cada área, es decir, enseñar el uso adecuado de los canales formales de comunicación y las formas de contrarrestar los efectos negativos que puedan producir los canales informales.
- Nombrar un responsable de las comunicaciones permitiría que se realizara una veeduría constante de los canales formales. Por ejemplo: capacitar un colaborador para que desarrolle un sentido crítico ante la redacción, tono de la comunicación, distribución y claridad de la información. Así mismo, esta persona estaría en capacidad de contrarrestar el ruido ocasionado por los canales informales.
- Se sugiere motivar al equipo de colaboradores más allá de la transmisión de objetivos y metas, a través de actividades en las que se puedan relacionar construyendo escenarios de interacción que estén dentro de los horarios laborales y que permitan que las personas se conecten con la organización y perciban un ambiente de confianza. En las cuales se involucren los jefes y/o la dirección. Es decir semanalmente programar reuniones de 15 minutos con los diferentes turnos en un tiempo de esparcimiento, en el que haya un dialogo, mediado por la confianza y la camaradería.
- Crear un manual de comunicación para formalizar los canales de comunicación existentes en la organización, asegurando de esta forma el tono, la veracidad, actualización y pertinencia de la información. Para Cine Colombia Cali, dicho documento contemplaría el uso adecuado de las carteleras, memorandos e intranet.

- Implementar la cultura de grupos primarios, conformados por líderes (coordinadores de área) y sus auxiliares operativos. La importancia de estos grupos primarios se dan en establecer claramente un objetivo común y por medio de una conversación cara a cara crear la estrategia adecuada para alcanzar dicho objetivo. Esta actividad se realiza periódicamente y en cada reunión se debe hacer una evaluación de la efectividad de la estrategia planteada.
- Promover el establecimiento de una cultura de comunicación interna disminuiría el impacto negativo que puedan tener los canales informales. Es decir, los colaboradores no están interesados solamente en obtener información técnica sobre su puesto de trabajo si no que les podrían estar interesados en recibir datos que faciliten la comprensión de sus roles, estatus y posición de la compañía en el mercado.
- Se propone que el insumo informativo se estructure desde tres ejes: a) Información de producción, es todo lo relacionado con aspectos técnicos del trabajo de cada persona; b) Información de relaciones humanas, tiene que ver con la comprensión de las áreas y personas que pueden aportar al desarrollo de sus funciones; c) Información de proyección, esto hace referencia a la información que permita que los empleados se sientan más seguros de la continuidad y sus proyecciones dentro de la compañía.
- En las reuniones periódicas se recomienda abrir un espacio en la agenda para discutir el cumplimiento y la comprensión de los objetivos corporativos, el nivel de alcance de la visión y destacar la participación de cada uno de los cargos o personas presentes en el logro de dichos objetivos.
- Potencializar el uso de las tecnologías digitales para apoyar el flujo de información verbal generado en las reuniones corporativas, de forma que los colaboradores puedan hallar un histórico de las actas a través de la intranet. En el caso de Cine Colombia Cali se emplearían el computador para los auxiliares operativos, permitiéndoles consultar históricamente estos documentos.
- Se debe estructurar un orden prioritario de información para que la coordinación comunique formalmente a cada uno de los auxiliares operativos al momento de su ingreso a turno los hechos y planes de trabajo del día.

- Trabajar en actividades que motiven el reconocimiento de la cultura organizacional de Cine Colombia y la participación de los colaboradores en los procesos culturales que se desarrollan.
- Se recomienda realizar un diagnóstico de clima organizacional y bienestar social en la organización, con el fin de evidenciar a nivel global los problemas de comunicación y adaptación que puedan afectar la gestión general de la compañía.
- Construir modelos de memorando que disminuyan el impacto negativo de este medio y articule una comunicación responsable y respetuosa con los colaboradores independientemente de los temas.
- Proponer un canal formal en el que se pueda retroalimentar de forma propositiva a los colaboradores para garantizar la comprensión y aceptación de las sugerencias frente a su trabajo, como también el reconocimiento de sus éxitos, aciertos y mejoras.
- En el canal formal también es importante aclarar y disipar rumores relacionados con los cambios en la compañía: aumentos de salarios, despidos, cambios de horarios, etc. con su respectiva explicación.
- Divulgar los nombres de las personas propositivas y sus ideas de mejoramiento con el objeto de reconocer su participación, motivar y promover el reconocimiento por parte de los demás colaboradores de la organización.
- Impulsar el uso de la intranet por parte de los colaboradores como un canal formal, que permite obtener información veraz y confiable. También, se debe priorizar la rapidez de la circulación de la información en dicho canal.
- Implementar un modelo de acta para las reuniones periódicas con el objetivo de priorizar la información y hacerla comprensible a todos los niveles.
- Fortalecer los canales formales de comunicación que actualmente son usados en Cine Colombia Cali, para poder contrarrestar los efectos negativos de informaciones no oficiales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ALLPORT**, Gordon y **POSTMAN**, Joseph. Psicología del rumor. Buenos Aires: Ed. Psiquel, 1947. 280 p.

**ALCANTARA**, Arendi. Glosario de Comunicación Organizacional...para los peques! [en línea]. México: glosariocomorg, 2006. [Consultado en septiembre de 2010]. Disponible en Internet: <http://glosariocomorg.blogspot.com/>.

**ALTIERI MEGALE**, Ángel. ¿Qué es la cultura? En: La Lámpara de Diógenes. Julio-Diciembre 2001, vol. 2, no. 4. 35 p.

**ARNOLETTO**, Eduardo. Cultura, clima organizacional y comportamiento en las organizaciones. Folletos Gerenciales. Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudio de Dirección, 2009. 100 p.

**ASISTEN**, Juan Carlos. Comunicación visual y tecnología de gráficos en computadora. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, 2005. 186 p.

**BAGUER ALCALÁ**, Ángel. Dirección de personas: un timón en la tormenta. España: Ediciones Díaz de Santos, 2010. 230 p.

**BADILLO MENDOZA**, Miguel Ezequiel. ¿Cómo y cuáles variables del clima organizacional pueden ser afectadas por el manejo de la comunicación interna en cooperadores? Proyecto de grado Comunicadora Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias de la Comunicación, 1995. 210 p.

**BANTZ**, C. Communication and organizations: an interpretive approach. Beverly Hills: Sage, 1983. 63 p.

**BARAONA BARRIOS**, Rodrigo. Diagnóstico de la cultura de empresa en la Caja de Ahorros de Guadalajara. Tesis para acceder al grado de Doctor. España:



Universidad Complutense. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 1992. 120 p.

**BARBERO**, Jesús Martín. Comunicación y Cultura. Santiago de Cali: Signo Y Pensamiento. ed: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004. 45 p. ISSN: 0120-4823,

**BARKER**, J.R. The discipline of teamwork: participation and concertive control. Beverly Hills: Sage, 1993. 220 p.

**BASTO CORREA**, Fernando. Posicionamiento de las empresas colombianas en internet [en línea]. Bogotá D.C: Internetizando, 2010. [Consultado en diciembre de 2011]. Disponible en Internet: [http://posicionamiento.internetizando.com/\[Internetizando.com\]%20POSICIONAMIENTO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20COLOMBIANAS%20EN%20INTERNET%20.pdf](http://posicionamiento.internetizando.com/[Internetizando.com]%20POSICIONAMIENTO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20COLOMBIANAS%20EN%20INTERNET%20.pdf)

**BELDARRÍN CHAPLE**, Enrique. En entorno al termino cultura. La Habana, Cuba: Editorial Herder, 2003. 156 p.

**BOHÓRQUEZ QUEVEDO**, Diana María. Fortalecimiento de los canales de comunicación en el área de gestión del conocimiento de Incauca S.A. Proyecto de grado Comunicadora Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias de la Comunicación, 2009. 185 p.

**BONILLA CASTRO**, Elsy y **RODRÍGUEZ SEHK**, Penélope. Más allá del dilema de los métodos le investigación en ciencias sociales. Bogotá D.C: Editorial Norma, 2005. 126 p.

**BITRAGO SANCLEMENTE**, Alba Lucía. Evaluación de la comunicación interna de la Fundación FESTIBUGA planteamientos de propuestas para su mejoramiento. Proyecto de grado Comunicadora Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias de la Comunicación, 1994. 148 p.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007. 189 p.

**CISNEROS BRITTO**, María del Pilar. Sociedad y cultura. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2009. 139 p.

**DEOBOLD**, Van Dalen y **WILLIAM**, Meyer. Manual de técnica de la investigación educacional. Buenos Aires: Paidós Educador, 1971. 30 p.

**ERRA**, Carolina. Frederick W. Taylor: Teoría y pensamiento administrativo [en línea]. Argentina: GestioPolis, 2001. [Consultado en Octubre de 2010]. Disponible en internet:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/taylorismo.htm>

**ETZIONI**, Amitai y **ETZIONI**, Eva. Los cambios sociales. México: Fondo de Cultura Económica México, 1964. 268 p.

**FONSECA YERENA**, María del Socorro. Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica. México: Pearson Educación, 2000. 368p.

**GÁMEZ GASTÉLUM**, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas China y japonesas, Comunicación formal e informal en la organización [en línea]. Málaga: Universidad de Málaga, eumed.net, 2007. [Consultado en octubre de 2010]. Disponible en Internet: [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

**GARRIDO**, Francisco Javier. Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008. 269 p.

**GEERTZ**, Clifford. La interpretación de las culturas. México: Gedisa, 1987. 119 p.

**GIBSON** y **DONELLY**, Jhon M. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Chile: McGraw-Hill/ Interamericana de Chile, 1999. 194 p.

**GOLDHABER**, Gerald M. Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana, 1994. 115 p.

**GROSS**, Manuel. Definición y características de la cultura organizacional. Apuntes Total, Administración de Empresas [en línea]. Chile: Bloc personal, 2007. [Consultado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222541/Definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado.html>.

**HALL**, Richard. Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. México: Editorial Prentice hall hispanoamericana S.A., 1996. 450 p.

**INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS y CERTIFICACIÓN**. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 130 p.

**INSITITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ**. Tutorial: Procesos administrativos. Bolivia: Páidos, 1999. 78 p.

**KATZ, D. y KAHN**. The Social Psychology of organization. Nueva York: Prentice Hall, 1966. 310 p.

**KREPS**, G.L. La comunicación en las organizaciones. Argentina: Addison- Wesley Iberoamericana, 1995. 356 p.

**LAMB**, Charles, **HAIR**, Joseph y **McDANIEL**, Carl. Marketing. México: International Thomson Editores, 2006. 203 p.

**MADRIGAN R**, Marisa. Metodología de la Investigación [en línea]. Málaga: Universidad de Málaga, eumed.net, 2009. [Consultado en Julio de 2010]. Disponible en Internet: [www.ust.cl/html/cree/asignaturas/material\\_met\\_trabajo\\_intelectual/clase3.pdf](http://www.ust.cl/html/cree/asignaturas/material_met_trabajo_intelectual/clase3.pdf)

**MARICHAL**, Pablo Odén. Una compresión sociológica de la relación entre religión y cultura [conferencia]. La Habana, 1994.

**MARÍN**, Antonio Lucas. Las tecnologías de la información y la comunicación: cambios en el modelo de comunicación. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 1983. 185 p.

**MINTZBERG**, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires: El Ateneo, 2001. 130 p.

**OROZCO GUTIÉRREZ**, Emiliano y **FLÓREZ DE GORTARI**, Sergio. Hacia una comunicación administrativa integral. México: Editorial Trillas, 1993. 256 p.

**PACHECO**, Margaret; **RODRIGUEZ**, Francisco; **ZOA**, Zhandy. La comunicación, niveles y las relaciones humanas. San Carlos: Universidad Nacional Abierta, 2005. 180 p.

**PALMA CARRILLO**, Sonia. Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Argentina: El Cid Editor, 2009. 183 p.

**PASQUALI**, Antonio. Comprendes la Comunicación. Barcelona: Editorial Gedisa S.A., 2007. 85 p.

**PEDROTTI**, Guillermo. La comunicación como factor clave en el desarrollo del personal [en línea]. Santiago de Cali: Gestión Humana, UAO, 2007. [Consultado en Septiembre de 2010]. Disponible en Internet: <https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/L/la-comunicacion-como-factor-clave-en-el-desarrollo-del-personal/la-comunicacion-como-factor-clave-en-el-desarrollo-del-personal.asp>.

**PITA FERNÁNDEZ**, S. y **PÉTERGAS DÍAS**, S. Diferencias entre investigación cuantitativa y cualitativa [en línea]. España: Fistera, atención primaria en la red A Coruña, 2002. [Consultado en octubre de 2010]. Disponible en Internet: [www.fistera.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fistera.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)

**PORTAFOLIO.CO**. Informa Financiero empresas o sectores en Colombia [en línea]. Bogotá D.C: Portafolio.co, 2011. [Consultado en diciembre de 2011]. Disponible en Internet:

<http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3902862>

**PRIETO CASTILLO**, Daniel. La comunicación en la educación. Buenos Aires: Ediciones Ciccus/ La Crujía, 1999. 248 p.

**PUTNAM**, Linda. The interpretive perspective: an alternative to functionalis. Beberly Hills: Sage, 1983. 420 p.

**Real Academia Española**. Diccionario de la lengua española [en línea]. 22 ed. España: Fundación pro Real Academia Española, 2001. (Citado en Enero de 2011). Disponible en Internet: <http://www.rae.es/rae.htm>

**RICaute STADLIN**, Margarita. Diseño de canales formales de comunicación para la cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda. Una estrategia multimedia. Proyecto de grado Comunicadora Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias de la Comunicación, 1995. 155 p.

**ROBBINS**, Stephen y **COULTER**, Mary. Administración. México: Pearson Educación, 2005. 138 p.

**RODRÍGUEZ VALENCIA**, Joaquín. Teoría de la Administración aplicada a la educación. México: ECASA, 1993. 193 p.

**ROJAS ESPINOSA**, María de Jesús. Usos y apropiaciones de las tecnologías de la información y comunicación en la formación del comunicador social, caso: Universidad Veracruzana [en línea]. Málaga: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, eumed.net, 2003. [Consultado en septiembre de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/libros/2010a/634/Que%20es%20cultura.htm>.

**RUIZ MALDONADO**, Carlos Alberto. Hacia un concepto de organización [en línea]. Colombia: mercadeo.com, Edición 63, 2007. (Consultado en julio de 2011). Disponible en Internet: [http://www.mercadeo.com/63\\_organizacion\\_CR.htm](http://www.mercadeo.com/63_organizacion_CR.htm)

**SABINO**, Carlos. El proceso de investigación. Buenos Aires: Lumen-Humanitas, 1996. 206 p.

**SIXTO VELASCO**, Eugenio. Tutorial de administración [en línea]. Buenos Aires: Gestipolis.com, 2006. [Consultado en noviembre de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/canales7/mkt/administracion-organizacion-y-las-organizaciones.htm>

**SOTO CONCHA**, Raúl Fernando. Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Tubormecánica LTDA. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Chile: Universidad del Bío-Bío. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial, 2008. 153 p.

**SUBIRATS**, Joan. Educació i Govern Local. Barcelona: Ed. CEAC, 2001. 131 p.

**SUARÉZ**, Adriana. Focalice su estrategia y genere valor en la organización [en línea]. Argentina: GestioPolis, 2007. [Consultado en octubre de 2010]. Disponible en Internet: [http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/estrategia\\_organizacional/estrategia\\_organizacional.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/estrategia_organizacional/estrategia_organizacional.asp)

**TAMAYO y TAMAYO**, Mario. Cultura investigativa en la universidad. Santiago de Cali: Universidad Icesi, 1999. 28 p.

**TRELLE**, Irene. Cultura Organizacional: Definiciones y Tipologías. Cuba: Selección de documentos, 2004. 194 p.

**UCH Portal de estudiantes de Recursos Humanos**. La estructura organizacional [en línea]. Argentina: gestipolis.com, 2008. [Consultado en Agosto de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

**VALDÉS HERRERA**, Clemente. La comunicación en las organizaciones [en línea]. Argentina: gestiopolis.com, 2005. [Consultado en mayo de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lacoenorga.htm>

**Valórem S.A.** Estados Financieros Consolidados 2010 [en línea]. Bogotá D.C: Grupo Valórem, 2010. [Consultado en diciembre de 2011]. Disponible en Internet: [http://www.valorem.com.co/edt\\_admin/imagenes/informacion/EstadosFinancieros-Consolidados2009.pdf](http://www.valorem.com.co/edt_admin/imagenes/informacion/EstadosFinancieros-Consolidados2009.pdf)

**WEBER**, Max. Wirtschaft und Gesellschaft. En: Economía e società. Junio – Julio, 1968, vol. 2, 42 p.

**WordReference.com.** Online Language Dictionaries [en línea]. Vienna: WordReference.com, 1999. [Consultado en agosto de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.wordreference.com/>

**YOUNG**, I.M. Polity and group difference: a critique of the ideal of universal citizenship. Nueva York: Ethics, 1989. 360 p.

## ANEXOS

### Anexos A. Encuesta para auxiliares operativos

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca de la efectividad de la comunicación en Cine Colombia S.A. Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

Por favor señale con una X la opción que más se acerque a la realidad.

¿Qué edad tiene?

- a. De 18 a 25
- b. De 26 a 35
- c. De 36 a 45
- d. De 46 en adelante

¿En qué área trabaja?

- a. Confitería
- b. Taquilla
- c. Portería
- d. Proyección

	De acuerdo	Desacuerdo	No sabe
<b>1.</b> Me dan oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de Cine Colombia de acuerdo a mis responsabilidades.			
<b>2.</b> Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.			
<b>3.</b> Puedo expresar opiniones, ideas y sugerencias con mis jefes.			

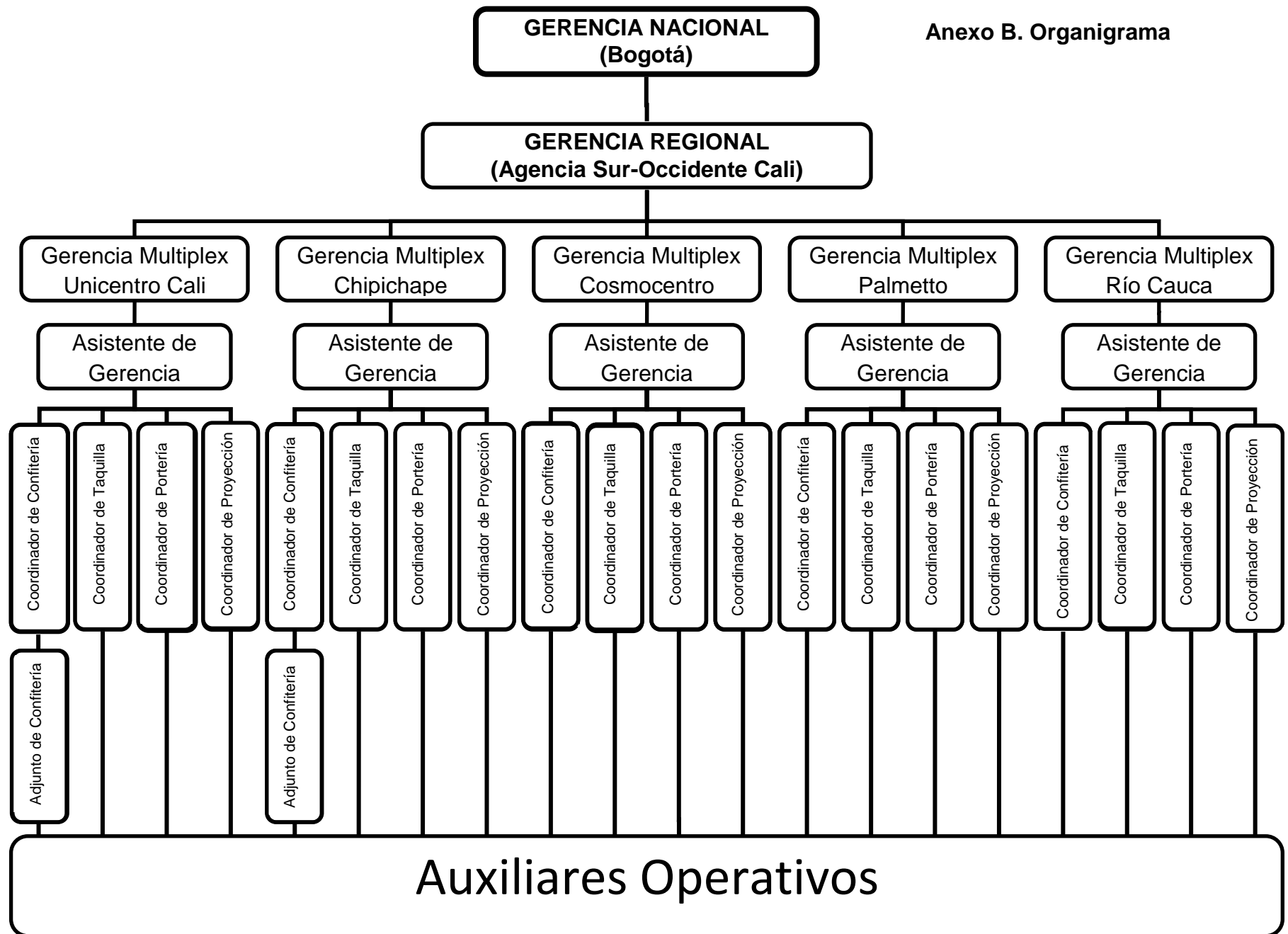


	De acuerdo	Desacuerdo	No sabe
<b>4.</b> Mis ideas son tenidas en cuenta al momento de aplicar alguna nueva estrategia.			
<b>5.</b> Recibo la información necesaria y útil por parte de mis coordinadores, para desarrollar efectivamente mi trabajo.			
<b>6.</b> Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta.			
<b>7.</b> Mi jefe se preocupa de comunicar cómo el equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente.			
<b>8.</b> Dependo por completo, de lo que dicen que haga mis jefes para hacer mi trabajo.			
<b>9.</b> Recibo retroalimentación por parte de mi coordinador sobre la calidad de trabajo que realizo.			
<b>10.</b> Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento / experiencias con los demás.			
<b>11.</b> Normalmente me comunico con mis compañeros de otras áreas para organizar la mejor forma de alcanzar los objetivos de la organización.			
<b>12.</b> La información general como visión, misión, objetivos, etc. Se encuentran publicadas en algún medio de fácil acceso.			
<b>13.</b> Existe algún punto estratégico, en el teatro, donde mi jefe publique lo que está sucediendo en Cine Colombia.			
<b>14.</b> Existe algún medio (revista, boletín, cartelera, etc.) donde se publique la información de la organización.			
<b>15.</b> El medio (revista, boletín, cartelera, etc.) es una buena fuente de información.			
<b>16.</b> Existe algún medio al que me puedo remitir en caso de tener dudas de los procedimientos			

de mi área.			
	De acuerdo	Desacuerdo	No sabe
<b>17.</b> En Cine Colombia hay un espacio designado donde puedo expresar mis opiniones y sugerencias.			
<b>18.</b> Cada año, semestre, trimestre y/o semana recibo una evaluación de mi desempeño.			
<b>19.</b> Conozco los manuales creados por la empresa para dar a conocer sus normativas.			
<b>20.</b> En Cine Colombia se realizan reuniones periódicamente para discutir los objetivos y problemas del teatro.			
<b>21.</b> La información llega en el momento oportuno a cada área.			
<b>22.</b> Me entero de lo que sucede en la organización por medio de mis jefes o comunicaciones que ellos hacen.			
<b>23.</b> Me entero de lo que sucede en la organización por medio de mis compañeros.			
<b>24.</b> Mi jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que alguien le transmiten sobre mí o mis compañeros.			
<b>25.</b> Creo más en la información que me dan mis compañeros que los jefes.			
<b>26.</b> Los problemas de comunicación en mi área son superados fácilmente.			
<b>27.</b> Mis jefes hablan constantemente con sus equipos de trabajo, anticipándose a los rumores que se puedan generar.			
<b>28.</b> Conozco la misión de Cine Colombia ¿Cuál es su idea central?			
<b>29.</b> Conozco la visión de Cine Colombia			

¿Cuál es su idea central?			
	De acuerdo	Desacuerdo	No sabe
<b>30.</b> Conozco los objetivos de Cine Colombia ¿Cuáles son?			
<b>31.</b> Conozco los Valores que se promulgan en Cine Colombia.			
<b>32.</b> Conozco el reglamento interno de Cine Colombia.			
<b>33.</b> Teniendo en cuenta la capacitación recibida al ingresar a la organización, estoy seguro que realizo mis deberes satisfactoriamente.			
<b>34.</b> Trabajo en un ambiente de confianza y cordialidad			
<b>35.</b> Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la Organización			
<b>36.</b> Me siento comprometido con las directrices estratégicas de mi organización.			
<b>37.</b> En mi área se sacrifica el trabajo en equipo para alcanzar logros particulares.			
<b>38.</b> Es normal que se presenten discusiones entre los compañeros.			
<b>39.</b> Mis jefes me hacen sentir seguro y apoyado.			
<b>40.</b> El ambiente creado por mis compañeros y jefes es el Ideal para desempeñar mis funciones			
<b>41.</b> La empresa ofrece beneficios que Contribuyen a la motivación del personal			
<b>42.</b> Tengo confianza en las habilidades de mi coordinador para hacer su trabajo.			
Tengo confianza en las habilidades del gerente y asistente del Múltiplex para hacer su trabajo.			

<b>43.</b> Mi coordinador es justo en el trato con todos sus auxiliares.			
<b>44.</b> Mi jefe prefiere dar órdenes o participar en la construcción de una estrategia colectiva.			
<b>45.</b> En mi puesto de trabajo tengo la libertad para efectuar cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo más efectivo.			



## **Anexo C. Carta de entrega de hallazgos y recomendaciones de la investigación**

Santiago de Cali, Enero \_\_ de 2012

Señor  
JUAN MANUEL VARGAS  
Gerente Regional  
Agencia Sur-occidente  
Cine Colombia S.A.  
Ciudad

ASUNTO: entrega de hallazgos y recomendaciones de la investigación *“Incidencia de los canales de comunicación formal e informal en la cultura empresarial de una organización. Caso Cine Colombia”*.

Cordial saludo, de acuerdo a la referencia hago entrega de un resumen con los principales hallazgos y las recomendaciones del proyecto de grado en mención. Espero sea de utilidad para su organización y que la información relacionada contribuya al mejoramiento continuo y crecimiento de Cine Colombia S.A.

El documento adjunto se acompaña de un CD con el proyecto de grado completo en PDF, que servirá para la comprensión de los objetivos y metodología utilizados, así como las conclusiones y recomendaciones formuladas.

Aprovecho la oportunidad para agradecer su disposición y por facilitar el recurso humano necesario para el desarrollo de este trabajo.

Atentamente,

MARLYN VIVIER ROJAS ÁLVAREZ  
C.C 1'143.827.373

## Anexo D. Resumen de hallazgos y recomendación

RESUMEN DE LOS HALLAZGOS	
	Hallazgos
Revisión documental	Se encontraron elementos de la cultura organización de Cine Colombia como misión, visión, objetivos corporativos, organigrama institucional, pacto colectivo, principios, valores, competencias organizacionales, competencias gerenciales y competencias de área, negocio o punto de venta.
Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales formales de comunicación: Los medios formales por excelencia son la Intranet y las Carteleras.</li> <li>• Canales informales de comunicación: la comunicación informales se da en conversaciones cotidianas y se clasifican según el cargo de los participantes en Gerente- coordinador; Coordinador- coordinador; Gerente-auxiliar; Coordinador- auxiliar operativo; Auxiliar operativo- auxiliar operativo</li> </ul>
	<i>Héroes:</i> en la mayoría de los casos son personas que han trabajado en Cineco por más de 10 años y representan sabiduría e integridad. A pesar de no haber ascendido de cargo la opinión de estos colaboradores es muy respetada y tenida en cuenta por los coordinadores.
	<i>Leyes:</i> para ayudar al cumplimiento del reglamento interno, cada coordinador de área se ha encargado de imprimir anuncios con mensajes recordando los puntos más vulnerados, por ejemplo “prohibido el porte de celulares en horas laborales”.
	<i>Escenarios:</i> los escenarios que se pueden identificar en Cineco son la puerta de Múltiplex; el punto para marcar las entradas y salidas; las zonas de vestuario; la cocina para empleados; la confitería; la taquilla; los pasillos del Múltiplex; proyección; el punto de información; la gerencia; las oficinas de cada área; la tienda Juan Valdez (exclusivo Múltiplex Palmetto y Chipichape).

Observación	<p><i>Hábitos:</i> algunos de los hábitos que se observan en los auxiliares operativos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al iniciar su turno acercarse al coordinador del área para informarse de los últimos sucesos.</li> <li>• Reunirse en algún punto del teatro en los momentos libres para conversar de diversos temas.</li> <li>• Recorrer el centro comercial en sus tiempos de descanso para distraerse, especialmente acompañado por sus compañeros más allegados.</li> <li>• Al marcar el tiempo de descanso quitarse la gorra del uniforme y el portanombre.</li> </ul>
Entrevista a gerentes	<p><i>Medios formales de comunicación:</i> de acuerdo a las respuestas otorgadas por los gerentes los medios formales son memorandos, reuniones semanales, mensuales y quincenales.</p> <p><i>Generalidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación, a pesar de no ser la mejor, sirve para alcanzar los objetivos de la empresa.</li> <li>• Es complicado mantener la información confidencial lejos de los pasillos del Multiplex.</li> <li>• En ocasiones los auxiliares operativos manejan más información que los gerentes y coordinadores.</li> <li>• Los canales formales de comunicación en Cineco no son suficientes para controlar los flujos de información que se presentan.</li> </ul> <p><i>Mitos:</i> en los diferentes Multiplex de la ciudad de Cali afirman que en las salas donde se proyectan las películas, fantasmas rondan el lugar asustando a quien se atreva a entrar después de finalizar la última función.</p> <p><i>Ceremonias:</i> se clasifican según su periodicidad en anuales, mensuales, quincenales y semanales.</p>



Entrevista a gerentes	<p><i>Poder:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante hallar la forma adecuada de persuadir a los jóvenes, porque puede resultar perjudicial para los procesos que se sientan retados o amenazados.</li> <li>• Los niveles de respeto hacia superiores han disminuido, algunos jóvenes no acostumbran dirigirse a sus coordinadores y/o gerentes de usted o señor(a), el trato es muy casual y todos son considerados como iguales.</li> <li>• Trabajar con jóvenes es complicado porque algunos todavía no han desarrollado la madurez suficiente para separar el aspecto laboral del personal y creen que cuando el coordinador o el gerente les hace un llamado de atención es porque “no les caen bien” y están aprovechando su cargo para hacerles pasar un mal rato.</li> </ul>
Censo a colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los auxiliares operativos sienten que pueden participar dando sus opiniones en los procesos que se dan al momento de la operación.</li> <li>• A pesar de conocer los canales formales de comunicación existentes en Cine Colombia, los colaboradores sienten que estos medios no facilitan los procesos de retroalimentación necesarios para el mejoramiento continuo de los procesos internos.</li> <li>• Los canales de comunicación usados para llevar a cabo procesos de retroalimentación son verbales e informales, evitando que las recomendaciones perduren en el tiempo y puedan ser revisadas en un momento determinado.</li> <li>• En Cine Colombia S.A. los canales informales de comunicación son más eficientes al momento de hacer circular información.</li> <li>• Los auxiliares operativos desconocen aspectos fundamentales de la cultura organizacional como misión, visión y objetivos corporativos lo cual puede impactar negativamente en la articulación de todos los procesos que se realizan en la organización.</li> <li>• A pesar del desconocimiento general de los diferentes aspectos de la organización y las fallas en la comunicación formal, los auxiliares operativos aseguran que trabajan en un ambiente cómodo y de confianza.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Censo a colaboradores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores son los mejores evaluadores de las falencias que pueden estar ocurriendo en la organización y al ignorar la necesidad de un canal formal para atender sus sugerencias y observaciones, es decir la retroalimentación, se atenta contra el bienestar de la empresa.</li> <li>• Los medios formales de comunicación se han convertido en “medios de adorno” (Garrido), es decir, se publican para dar la impresión de procesos comunicativos sólidos pero en el fondo no cumplen con los objetivos requeridos.</li> <li>• En Cine Colombia se da prioridad a comunicar el reglamento interno, es decir, buscan resaltar la autoridad formal, dejando de lado otros aspectos de la cultura organizacional como misión, visión y objetivos estratégicos.</li> <li>• Cine Colombia S.A. (Cali) tiene la posibilidad de mejorar notablemente los procesos internos por medio de la motivación a sus colaboradores. Para lograrlo debe crear un valor y sentido al trabajo que se realiza diariamente en sus instalaciones.</li> </ul>
---	--

### **Recomendaciones:**

- Desde la Agencia Sur Occidente de Cine Colombia se debería sugerir a la Gerencia General que cada Agencia Regional cuente con un área de Comunicación que regule la emisión y recepción de mensajes al interior de la organización, cree estrategias de comunicación para motivar la participación de los colaboradores en los procesos internos, promueva la comunicación en la organización, fortalezca y mejore los canales formales que existen,
- En caso de no ser creada el área de Comunicación, es necesario contratar la asesoría de un grupo consultor en comunicación que cree y aplique estrategias para mejorar los procesos internos de comunicación y genere saberes de comunicación asertiva en los directivos de cada área, es decir, enseñar el uso adecuado de los canales formales de comunicación y las formas de contrarrestar los efectos negativos que puedan producir los canales informales.
- Nombrar un responsable de las comunicaciones permitiría que se realizara una veeduría constante de los canales formales. Por ejemplo: capacitar un colaborador

para que desarrolle un sentido crítico ante la redacción, tono de la comunicación, distribución y claridad de la información. Así mismo, esta persona estaría en capacidad de contrarrestar el ruido ocasionado por los canales informales.

- Se sugiere motivar al equipo de colaboradores más allá de la transmisión de objetivos y metas, a través de actividades en las que se puedan relacionar construyendo escenarios de interacción que estén dentro de los horarios laborales y que permitan que las personas se conecten con la organización y perciban un ambiente de confianza. En las cuales se involucren los jefes y/o la dirección. Es decir semanalmente programar reuniones de 15 minutos con los diferentes turnos en un tiempo de esparcimiento, en el que haya un dialogo, mediado por la confianza y la camaradería.
- Crear un manual de comunicación para formalizar los canales de comunicación existentes en la organización, asegurando de esta forma el tono, la veracidad, actualización y pertinencia de la información. Para Cine Colombia Cali, dicho documento contemplaría el uso adecuado de las carteleras, memorandos e intranet.
- Implementar la cultura de grupos primarios, conformados por líderes (coordinadores de área) y sus auxiliares operativos. La importancia de estos grupos primarios se dan en establecer claramente un objetivo común y por medio de una conversación cara a cara crear la estrategia adecuada para alcanzar dicho objetivo. Esta actividad se realiza periódicamente y en cada reunión se debe hacer una evaluación de la efectividad de la estrategia planteada.
- Promover el establecimiento de una cultura de comunicación interna disminuiría el impacto negativo que puedan tener los canales informales. Es decir, los colaboradores no están interesados solamente en obtener información técnica sobre su puesto de trabajo si no que les podrían estar interesados en recibir datos que faciliten la comprensión de sus roles, estatus y posición de la compañía en el mercado.
- Se propone que el insumo informativo se estructure desde tres ejes: a) Información de producción, es todo lo relacionado con aspectos técnicos del trabajo de cada persona; b) Información de relaciones humanas, tiene que ver con la comprensión de las áreas y personas que pueden aportar al desarrollo de sus funciones; c) Información de proyección, esto hace referencia a la información que

permita que los empleados se sientan más seguros de la continuidad y sus proyecciones dentro de la compañía.

- En las reuniones periódicas se recomienda abrir un espacio en la agenda para discutir el cumplimiento y la comprensión de los objetivos corporativos, el nivel de alcance de la visión y destacar la participación de cada uno de los cargos o personas presentes en el logro de dichos objetivos.
- Potencializar el uso de las tecnologías digitales para apoyar el flujo de información verbal generado en las reuniones corporativas, de forma que los colaboradores puedan hallar un histórico de las actas a través de la intranet. En el caso de Cine Colombia Cali se emplearían el computador para los auxiliares operativos, permitiéndoles consultar históricamente estos documentos.
- Se debe estructurar un orden prioritario de información para que la coordinación comunique formalmente a cada uno de los auxiliares operativos al momento de su ingreso a turno los hechos y planes de trabajo del día.
- Trabajar en actividades que motiven el reconocimiento de la cultura organizacional de Cine Colombia y la participación de los colaboradores en los procesos culturales que se desarrollan.
- Se recomienda realizar un diagnóstico de clima organizacional y bienestar social en la organización, con el fin de evidenciar a nivel global los problemas de comunicación y adaptación que puedan afectar la gestión general de la compañía.
- Construir modelos de memorando que disminuyan el impacto negativo de este medio y articule una comunicación responsable y respetuosa con los colaboradores independientemente de los temas.
- Proponer un canal formal en el que se pueda retroalimentar de forma propositiva a los colaboradores para garantizar la comprensión y aceptación de las sugerencias frente a su trabajo, como también el reconocimiento de sus éxitos, aciertos y mejoras.

- En el canal formal también es importante aclarar y disipar rumores relacionados con los cambios en la compañía: aumentos de salarios, despidos, cambios de horarios, etc. con su respectiva explicación.
- Divulgar los nombres de las personas propositivas y sus ideas de mejoramiento con el objeto de reconocer su participación, motivar y promover el reconocimiento por parte de los demás colaboradores de la organización.
- Impulsar el uso de la intranet por parte de los colaboradores como un canal formal, que permite obtener información veraz y confiable. También, se debe priorizar la rapidez de la circulación de la información en dicho canal.
- Implementar un modelo de acta para las reuniones periódicas con el objetivo priorizar la información y hacerla comprensible a todos los niveles.
- Fortalecer los canales formales de comunicación que actualmente son usados en Cine Colombia Cali, para poder contrarrestar los efectos negativos de informaciones no oficiales.